



BACHELORARBEIT

Frau
Bengisu Erman

Der Konkurrenzkampf zwischen Airbnb und klassischer Hotellerie

**Wie sich die Luxushotellerie dagegen
schützen kann, am Beispiel der
Mandarin Oriental Hotel Group**

BACHELORARBEIT

Der Konkurrenzkampf zwischen Airbnb und klassischer Hotellerie

**Wie sich die Luxushotellerie dagegen
schützen kann, am Beispiel der
Mandarin Oriental Hotel Group**

Autor/in:

Frau Bengisu Erman

Studiengang:

Bengisu Erman

Seminargruppe:

BM13sT3-13

Erstprüfer:

Professor Herbert Graus

Zweitprüfer:

Mathias Naar

Einreichung:

Pforzheim, 06.06.2016

BACHELOR THESIS

The competition between Airbnb and classic hotel industry

How the luxury hotel industry can protect itself on the example of the Mandarin Oriental Hotel Group

author:
Ms. Bengisu Erman

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM13sT3-13

first examiner:
Professor Herbert Graus

second examiner:
Mathias Naar

submission:
Pforzheim, 06.06.2016

Bibliografische Angaben

Bengisu Erman

Der Konkurrenzkampf zwischen Airbnb und klassischer Hotellerie. Wie sich die Luxus-hotellerie dagegen schützen kann, am Beispiel der Mandarin Oriental Hotel Group.

Topic of thesis

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war, auszuarbeiten inwiefern die Luxushotellerie die Internetplattform *Airbnb* als Bedrohung ansehen muss und wie sich diese davor schützen kann. Ein Fallbeispiel wurde hinzugezogen, welches die Luxushotelgruppe *Mandarin Oriental Hotel Group* thematisiert. Da die Thesis nicht nur eine genaue Zielgruppenanalyse und die exakte Darstellung der angewandten Marketingstrategien von *Airbnb* und der Hotelgruppe beinhaltet, sondern auch einen direkten Vergleich der beiden Unternehmen aufführt, können die Gemeinsamkeiten und Unterschiede genauestens herausgefiltert werden. Die Arbeit ist nicht nur für *Mandarin Oriental Hotels* interessant, sondern auch für andere Hotelbetriebe, da analysiert wird in wie weit sich traditionelle Industrien an den modernen *Start-Up* Unternehmen orientieren und von diesen lernen können.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zum Thema	1
1.2 Fragestellung und Vorgehensweise.....	1
1.3 Aufbau der Arbeit	2
2 Die Internetplattform Airbnb	4
2.1 Das Unternehmenskonzept von Airbnb	4
2.1.1 Kritische Würdigung	8
2.1.2 Gründungsteam.....	10
2.2 Strukturdaten von Airbnb	11
2.2.1 Angebotsportfolio	12
2.2.2 Zielgruppenanalyse	15
2.3 Zukunftsaussichten	17
3 Marketing bei Airbnb	19
3.1 Marketinginstrumente und strategische Ziele	19
4 Fallbeispiel: Mandarin Oriental Hotel Group	29
4.1 Vorstellung der Mandarin Oriental Hotel Group.....	29
4.1.1 Die 11 Säulen der Mandarin Oriental Hotel Group.....	31
4.1.2 Das Logo und Leitbild der Mandarin Oriental Hotel Group	34
4.2 Senior Management der Mandarin Oriental Hotel Group	37
4.3 Erfolgsfaktoren.....	40
4.4 Strukturdaten der Mandarin Oriental Hotel Group	42
4.5 Zielgruppenanalyse.....	43
4.6 Marketingstrategien	45
5 Auswirkungen von Airbnb auf die Mandarin Oriental Hotel Group	49
5.1 Direkter Vergleich: Airbnb – Mandarin Oriental Hotel Group	49

5.2 Differenzierung der Mandarin Oriental Hotel Group gegenüber dem Wettbewerb	52
5.3 Ziele der Mandarin Oriental Hotel Group	53
5.4 Zukunftsaussichten	54
6 Handlungsempfehlung	58
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen	XIV
Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

Airbnb	Air bed and breakfast
AMEX	American Express
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CTO	Chief Technology Officer
EDM	E – Direct Messaging
LQE	Luxury Quality Experience
PPC	Pay per click
SEO	Search Engine Optimization
USD	US – Dollar

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hauptbereiche der Sharing Economy, eigene Darstellung...	9
Abbildung 2: Rating der besten Unterkunftsvermittler, eigene Darstellung in Anlehnung an ...	10
Abbildung 3: Gründungsteam von Airbnb, Namen: Joe Gebbia, Nathan Blecharczyk, Brian Chesky (v.l.), Quelle: http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2015-12/airbnb-investoren-milliarden	11
Abbildung 4: Beispiel für Banner-Werbung, Quelle: http://onlinemarketing.de/news/display-fails-bannerwerbung-schlechter-ruf	17
Abbildung 5: Müsliverpackungen kriert von den Airbnb Gründern, Quelle: https://pando.com/2013/01/10/brian-chesky-i-lived-on-capn-mccains-and-obama-os-got-airbnb-out-of-debt/	18
Abbildung 6: Screenshot der Airbnb Internetseite, Quelle: Unternehmenswebsite.....	18
Abbildung 7: Screenshot der Craigslist Internetseite, Quelle: Unternehmenswebsite .	23
Abbildung 8: Screenshot der Airbnb Internetseite, Quelle: Unternehmenswebsite.....	23
Abbildung 9: Screenshot der Airbnb Internetseite, Quelle: Unternehmenswebsite.....	24
Abbildung 10: Screenshot der Airbnb Facebookseite, Quelle: Facebook	23
Abbildung 11: Screenshot der Airbnb Twitterseite, Quelle: Twitter	23
Abbildung 12: Screenshot der Airbnb Instagramseite, Quelle: Instagram.....	24
Abbildung 13: Screenshot der Airbnb Youtubeseite, Quelle: Youtube	24
Abbildung 14: Screenshot einer von Airbnb erhaltenen Email, Quelle: E-Mail Account von Bengisu Erman	28
Abbildung 15: Internationale Aufteilung der Mandarin Oriental Hotel Group, eigene Darstellung	29
Abbildung 16: Geschäftsbeziehungen der Jardine Matheson & Co. GmbH, Quelle: http://www.ft.com/intl/cms/s/0/225d1bd4-a8da-11e3-bf0c-00144feab7de.html#axzz4An8jAm3E	30
Abbildung 17: Logo der Mandarin Oriental Hotel Group, Quelle: Unternehmenswebsite, 2016	34
Abbildung 18: Zielgruppenaufteilung der Mandarin Oriental Hotel Group, eigene Darstellung	45
Abbildung 19: Pay-per-click Marketing Darstellung, Quelle: http://www.ironshark.de/was-ist-pay-per-click-marketing/	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Strukturdaten von Airbnb, in eigener Darstellung in Anlehnung an statista ..	9
Tabelle 2: Länderübersicht von Airbnb, eigene Darstellung.....	15
Tabelle 2: Direkter Vergleich von Airbnb und MOHG, eigene Darstellung.....	48

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

Sharing Economy – Ein neuer Trend, der sich mit Unternehmen wie *Airbnb* besonders für die klassischen Industrien, wie zum Beispiel die Hotellerie als traditionelle Beherbergungsform, als Bedrohung erwiesen hat. Teilen ist das neue Haben heißt es [vgl. Belk 2013], denn in der heutigen Gesellschaft lässt sich fast alles verkaufen [vgl. Kapitel 2.1.1] oder mieten. Der Trend zu den neuen, innovativen Geschäftsmodellen hat sich, besonders bei den jüngeren Generationen, die einen Lebensstil mit Werten wie Offenheit, Spontaneität und Nachhaltigkeit pflegen, zur Alternative zum Massenkonsum entwickelt. Das Übernachtungsnetzwerk *Airbnb* gehört mit seiner Individualität zu den bekanntesten Modellen der Ökonomie des Teilens [vgl. Belk, 2013].

Die Motivation für die vorliegende Thesis erfolgte durch ein Praktikum, das die Verfasserin im *Mandarin Oriental, Hong Kong* Hotel absolvierte, in welchem sie vom Hoteldirektor Jonas A. Schuermann mit dem Projekt einer Untersuchung von *Airbnb* Unterkünften in Hong Kong beauftragt wurde. Zwar galt *Airbnb* zu diesem Zeitpunkt nicht als Konkurrent für das auf Hong Kong Island gelegene Luxushotel, aber dennoch sollte die Unterkunftsplattform beobachtet werden. Da die Verfasserin durch ihre zwei Praktika in *Mandarin Oriental* Hotels viel über die Luxushotellerie lernen konnte und selbst auch Erfahrung in einer *Airbnb* Unterkunft gemacht hatte, entwickelte sie die Idee für diese Bachelorarbeit welche von eigenem großen Interesse für diese Thematik geprägt ist.

1.2 Fragestellung und Vorgehensweise

Die von Bengisu Erman verfasste Thesis setzt sich mit einem aktuellen Thema, dem Unternehmen *Airbnb* als Teil der *Sharing Economy*, und der gegenüberstehenden Hotellerie auseinander. Jedoch liegt der Fokus bei der Ausarbeitung dieses Themas nicht auf der klassischen Hotellerie, sondern auf der Luxushotellerie mit dem speziellen Fallbeispiel der *Mandarin Oriental Hotel Group*. Die Unternehmenswebseiten, wissenschaftliche Artikel, Fachliteratur und eigene Erfahrungen in zwei *Mandarin Oriental* Hotels, die sich auf insgesamt 10 Monate erstreckten, haben die Grundlage für die Erarbeitung dieser Bachelorthesis geschaffen. Da es aber besonders zu den Gliederungspunkten über die Luxushotelgruppe keine zutreffende Fachliteratur gibt wurden hierfür Unternehmensunterlagen aus den Praktikumsschulungen hinzugezogen.

Für die klassische Drei- bis Vier-Sterne-Hotellerie ist *Airbnb* bereits eine große Bedrohung. In diesen Hotelkategorien geht es nicht mehr darum sich vor dem Unterkunftsvermittler zu schützen, da dieser bereits einer der Hauptkonkurrenten neben anderen Hotelketten geworden ist - sondern darum, Strategien zu entwickeln, durch welche zukünftig nicht noch mehr Gäste an *Airbnb* verloren gehen. Für die Luxushotellerie hingegen gilt *Airbnb* noch nicht als Konkurrent. Dennoch muss besonders in der Hotelindustrie vorrausschauendes Arbeiten praktiziert werden, was unter anderem auch bedeutet, sich vor potentiellen Bedrohungen so zu rüsten, sodass diese nie reale Konkurrenten werden können.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der vorliegenden Thesis setzt sich aus der Untersuchung der Unterkunftsplattform *Airbnb* und dem Fallbeispiel, der *Mandarin Oriental Hotel Group*, und einem direkten Vergleich beider zusammen.

Ziel der Arbeit ist es, in erster Linie festzustellen inwieweit der Hotelkonkurrent *Airbnb* für die Luxushotelgruppe *Mandarin Oriental* eine Bedrohung sein kann und weitergehend herauszufiltern, inwiefern sich die *Mandarin Oriental Hotel Group* davor schützen kann. Um die Internetplattform *Airbnb* zu verstehen wird in Kapitel 2 der Thesis zunächst das Unternehmenskonzept definiert und eine genaue Zielgruppenanalyse durchgeführt. Da sich *Airbnb* zum Konkurrenten vieler Hotels etabliert hat, ist auch besonders interessant die Zukunftsaussichten des Übernachtungsnetzwerkes genau zu betrachten, womit die Verfasserin das Kapitel über *Airbnb* abschließt.

Das Kapitel 3 der Thesis wird das Marketing von *Airbnb* im Detail behandeln. Hierbei geht es nicht nur um die Marketinginstrumente, welche das Unternehmen für den Erfolg nutzt, sondern auch um deren strategischen Ziele und operationale Umsetzung.

Besonders interessant ist das Kapitel 4, da in diesem explizit auf die *Mandarin Oriental Hotel Group* als Fallbeispiel der vorliegenden Bachelorarbeit eingegangen wird. Durch eigene Erfahrungen in zwei Betrieben der Luxushotelgruppe, dem *Mandarin Oriental, Munich* und dem *Mandarin Oriental, Hong Kong*, kann die Verfasserin der Thesis unverfälschte Informationen liefern, durch welche ein klares Bild über die *Mandarin Oriental Hotel Group* geschaffen werden kann. Wie auch bei *Airbnb* werden die Zielgruppe und Marketingstrategien analysiert werden, wodurch schon erste Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Unternehmen festgestellt werden können.

Mit dem Kapitel 5 der Arbeit wird in einem direkten Vergleich von *Airbnb* und der *Mandarin Oriental Hotel Group* dargestellt, inwieweit sich die beiden Unternehmen unter den

wichtigsten Serviceaspekten unterscheiden. Gefolgt von allgemeinen Differenzierungsmaßnahmen und den Zielen der *Mandarin Oriental Hotel Group* wird in einem letzten Punkt aufgeführt, wie die Zukunft der Luxushotelgruppe aussehen wird.

Nach der Ausarbeitung der genannten Kapitel mit deren Unterthemen und den eigenen Erfahrungen in *Mandarin Oriental Hotels* wird die Verfasserin in der Lage sein, eine Handlungsempfehlung zu verfassen, welche Verbesserungsvorschläge für die *Mandarin Oriental Hotel Group* enthalten wird, um so dem Zeitgeist der Tourismusbranche am besten entsprechen zu können. Ziel ist es, mit der Handlungsempfehlung die Forschungsfrage beantworten zu können.

2 Die Internetplattform Airbnb

2.1 Das Unternehmenskonzept von Airbnb

Günstiges übernachten, Städte wie Einheimische erleben und Geheimtipps aus erster Hand zu erfahren, das sind Versprechen die das Unterkunftsportal *Airbnb*, *Air bed and breakfast*, seinen Nutzern bietet. Der Slogan „Sei dort Zuhause“ [Slogan von Airbnb, 2016] soll Besucher auf der Website mit dem ersten Blick begeistern. Das Unternehmenskonzept von *Airbnb* ist die Bereitstellung eines Wohnraumes in unterschiedlichen Zeiträumen von Privatpersonen. Potenzielle Gäste suchen sich nach eigenen Interessen den Ort für ihre Unterkunft, den Zeitraum, die Preissparte und auch die Art der Unterkunft aus. Dabei wird weltweit zwischen ganzen Unterkünften und Privatzimmern, bei welchem der Gast in der Wohnung des Bereitstellers wohnt, unterschieden. Ob inmitten des Alexanderplatzes in Berlin oder des Times Squares in New York, etwas abgelegen in der Natur, für zwei Tage oder zwei Wochen. Die Preissparte variiert von 15€ bis 200€ oder mehr für eine Übernachtung. All diese Kriterien können Nutzer der *Airbnb-Website* selbst festlegen und so nach der am Besten geeigneten Unterkunft für sich suchen. Heute gilt *Airbnb* als der führende Marktplatz zur Unterkunftsvermittlung weltweit [vgl. Unternehmenswebsite, 2016]. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 2008 von den drei Freunden Joe Gebbia, Nathan Blecharczyk und Brian Chesky. Der ursprüngliche Unternehmensname wurde ein Jahr nach der Gründung gekürzt, um einen moderneren und innovativeren Namen zu haben [vgl. Das Start – Up der Woche, 2014]. Um nach dem Studium das Geld für ihre 1000 Dollar Mietwohnung aufzubringen, ließen die drei Freunde, Menschen aus aller Welt die zu Messen oder anderen gefragten Veranstaltungen in der Stadt waren, in ihren Zimmern auf Luftmatratzen übernachten [vgl. Hunfeld / Lemm, 2013]. Das simple Angebot bewirkte eine sehr hohe Nachfrage, da zu belebten Zeiträumen die Übernachtungsmöglichkeiten in der Hotellerie völlig ausgebucht waren und die geforderten Preise unbezahlbar waren.

Die Idee des Übernachtens auf Luftmatratzen hatten sie durch die Idee von *Couchsurfing* abgeschaut. Wörtlich übersetzt bedeutet *Couchsurfing* das Surfen auf einer Couch – zu verstehen ist darunter kostenloses Übernachten bei anderen Menschen zuhause auf einer Couch oder einem freien Bett. Auf unterschiedlichen Plattformen können Besucher mit Menschen, die in der gewünschten Destination einen freien Schlafplatz zur Verfügung haben, in Kontakt treten, Übernachtungen anfragen und planen. Hierbei wird jedoch nicht zwischen verschiedenen Zielgruppen unterschieden [vgl. Olderdissen, 2016]. Sogenannter *Couchsurfer* kann jeder sein: Über 60-jährige ältere Menschen, Studenten, Familien mit Kindern, Manager, Professoren, und viele Weitere. Das Besondere

hierbei ist, dass man viele Bekanntschaften macht und Freundschaften mit Menschen aus unterschiedlichsten Kreisen und verschiedensten Persönlichkeiten aus der ganzen Welt schließt. Das einzige Kriterium, um *Couchsurfer* oder Gastgeber eines *Couchsurfers* zu sein, ist Offenheit. Dabei muss Offenheit gegenüber fremden Menschen und deren Eigentum, sowie neuen Erfahrungen, suggeriert werden. Der wohl größte Vorteil beim *Couchsurfing* ist das kostenlose Übernachten. Besonders auf der Durchreise ist ein solcher Schlafplatz für eine oder mehrere Nächte eine besonders positive Alternative zu üblichen Beherbergungen. Da die beiden Freunde Joe Gebbia und Brian Chesky jedoch durch das Anbieten solcher *Couchsurfing-Optionen* keine monetären Quellen erschließen konnten, um ihre Miete zu tilgen, entwickelten sie die Idee eines kostengünstigen Schlafplatzes inklusive Frühstück bei sich Zuhause. Zunächst erwarteten sie lediglich Rucksackreisende, junge Erwachsene und Studenten. Die ersten Gäste jedoch waren nicht die erwartete Zielgruppe, sondern eine 30-jährige Frau aus Indien, eine 45-jährige Frau aus Boston und ein 45-jähriger Mann aus Utah [vgl. Hunfeld / Lemm, 2013]. Nach einem Wochenende in dieser Wohngemeinschaft wurden die drei Herren und die beiden Damen, trotz Altersunterschiedes und verschiedener Herkunft, enge Freunde. Aufgrund dieses Erfolgserlebnisses beherbergten sie von nun an immer öfter Privat- und Geschäftsreisende und entwickelten so die Idee das Übernachtungskonzept zu einem Geschäft zu machen. Zu Beginn jedoch wurde der Geschäftsidee keine positive Reaktion entgegengebracht. Freunde, die Familien und potentielle Geldgeber der drei Mitbegründer konnten sich nicht vorstellen, dass Menschen Fremden ihre Wohnung mit all ihren persönlichen Gegenständen überlassen würden, ihre Schlüssel anvertrauen würden und eine solche Unterkunftsvermittlung im Allgemeinen funktionieren könnte. Die Suche nach Investoren gestaltete sich als kompliziert, da laut potentieller Geldgeber aus dem Silicon Valley die Marktchancen nicht groß genug erschienen. Zudem lag die Idee nicht im eigentlichen Schwerpunktbereich der Investoren. Brian Chesky und seine Mitbegründer fragten eine Investition von 150.000 Dollar, zu einer Bewertung von 1.5 Millionen Dollar, an. Das bedeutet, dass die Investoren einen Anteil von zehn Prozent am Unternehmen *Airbnb* hätten bekommen können [vgl. Skrabania, 2013]. Finanzieren konnte sich das Unternehmen schließlich durch einen Investor aus dem Silicon Valley, der sich auf die Förderung von *Start-Up's* wie *Airbnb* spezialisiert hatte. Mit dem Glauben und Vertrauen, dass die drei Freunde mit ihrer Geschäftsidee Erfolge erzielen würden, investierte dieser 20.000 Euro in das junge Unternehmen. Mit einem Startkapital von 20.000€ erwirtschaftete die Übernachtungsplattform, nach sechs Monaten, mit ihren Angeboten bereits eine Millionen Euro und war zwei Jahre später, im Jahr 2011, 1.3 Millionen Euro wert. Das Wachstum begann und expandierte immer weiter, als das Unternehmen im späteren Verlauf noch weitere Investitionen im Wert von 300 Millionen US-Dollar erhielt. Daraufhin folgte eine Förderung von 450 Millionen US-Dollar von der Beteiligungsgesellschaft *Texas Pacific Group*. Mit diesen Kapitalanlagen wurden Büros in Deutschland und Irland eröffnet, um auch außerhalb der Vereinigten Staaten mit

europäischem Kundenservice vertreten zu sein. Acht Jahre nach der Gründung bietet das Unternehmen über 500.000 Angebote in 192 Ländern und über 34.000 Städten auf allen Kontinenten der Welt an. Jeder kann sich auf der Plattform nach einer Registrierung einloggen und sowohl seine eigene Unterkunft mit einer kurzen Beschreibung dieser und Bildern anbieten, als auch selbst nach Unterkünften suchen. Das Angebotsportfolio beschränkt sich nicht nur auf Zimmer und Wohnungen, sondern umfasst auch ganze Häuser, Schlösser, Boote oder Inseln.

Die passende Unterkunft zu finden wird durch einfache Schritte auf der Website ermöglicht:

1. Zunächst sollen die Besucher der Website das gewünschte Reiseziel und die *Check-In* und *Check-Out* Daten eingeben.
2. Im nächsten Schritt vereinfacht ein Filter die Suche: Die Art der Unterkunft, die Preisspanne, die Größe und Anzahl der Räumlichkeiten, die Ausstattung des Objekttyps und auch die Sprache des Gastgebers.
3. Für die tatsächliche Buchung einer Unterkunft gibt es verschiedene Optionen:
 - Buchung anfragen: Dem Gastgeber wird eine Buchungsanfrage geschickt, welche dieser entweder annehmen oder ablehnen kann oder auf welche er mit Fragen zur Reise reagieren kann. Gastgebern werden 24 Stunden Zeit gegeben, um auf Anfragen zu reagieren. Überschreiten sie diesen Zeitraum, so verfällt die Anfrage.
 - Sofortbuchung: Mit der Sofortbuchung wird der Kalender des Gastgebers für weitere Anfragen direkt geschlossen und ein Rechnungsbeleg wird unmittelbar nach Betätigung des Buchungs-Buttons an die E-Mail Adresse des Reisenden geschickt.
 - Kontakt: Um den Gastgeber zu nächst kennenlernen zu können, die Reise mit ihren Einzelheiten besprechen zu können oder weitere ungeklärte Fragen zur Unterkunft stellen zu können kann über ein sicheres Nachrichtensystem eine Unterhaltung geführt werden, um so eine potentielle Buchung der Unterkunft zu planen.

Unabhängig davon welche Buchungsoption der Mieter ausgewählt hat, werden dieselben Zahlungsdetails angefragt und nach der Buchung der Rechnungsbeleg und Einzelheiten über die Reise, wie beispielsweise die Check-In-Zeit oder die Schlüsselübergabe, per Email verschickt. Die Bezahlung der gebuchten Unterkunft kann entweder per Kreditkarte oder PayPal durchgeführt werden. Die gesamte Summe wird vom Mieterkonto

eingezogen, nachdem der Vermieter die Buchungsanfrage akzeptiert hat. Hierbei spielen die Reisedaten jedoch keine Rolle. Die Summe wird von *Airbnb* eingenommen und einen Tag nach Übergabe der Unterkunft an den Mieter überwiesen. Von dem zu bezahlenden Betrag für die Unterkunft berechnet das Unternehmen dem Gast zusätzliche 6-12%. Die Prozentzahl variiert hierbei je nach der Höhe des Unterkunftspreises.

Mit ihrer außergewöhnlichen Gründungsidee schrieben die drei Freunde Erfolgsgeschichte. Zu begründen ist dieser Erfolg durch einen gesellschaftlichen Wandel, welcher Besitz nicht mehr als wichtigstes Gut bezeichnet. Vielmehr geht es den Menschen heutzutage um besondere Erlebnisse. Genannt wird dieser Wandel *Sharing Economy* – die sogenannte Ökonomie des Teilens nach einer jahrelang andauernden Ökonomie unbegrenzten Konsums. Der Harvard-Ökonom Martin Weitzmann prägte in den 1980er Jahren den Begriff *Sharing Economy*. Mit seiner These, dass der Wohlstand sich für alle erhöht, je mehr alle Marktteilnehmer miteinander teilen. „Nach der Idee der Ökonomie des Teilens soll man als Nachfrager etwas nicht zum Eigentum machen, sondern vorübergehend benutzen, bewohnen und bewirtschaften“ [Bendel, Gabler Wirtschaftslexikon]. „Im Mittelpunkt steht die Collaborative Consumption, der Gemeinschaftskonsum. Die Güter wechseln die Besitzer, solange sie brauchbar bzw. verfügbar sind“ [Bendel, Gabler Wirtschaftslexikon]. So wurden Plattformen gegründet, die auf Unterkunftsvermittlungen spezialisiert sind, wie beispielsweise *Airbnb*, das sogenannte *Carsharing* wie zum Beispiel *blablacar* oder die Kleider-Onlinebörse *kleiderkreisel*. In dieser Ökonomie geht es um Geschäftsmodelle, die durch die heutige massenhafte Verbreitung digitaler Technologien wie *Smartphones* und *Apps* mit der Präferenz des Nutzens, statt des Besitzens entstehen. Wie groß das Potential der *Share Economy* ist, zeigt eine repräsentative Umfrage von *Pricehousewater Coopers* vom Juni 2015. Danach planen „64 Prozent der Bundesbürger in den nächsten zwei Jahren Angebote der *Share Economy* zu nutzen und 50 Prozent wollen selbst ein entsprechendes Produkt anbieten.“ [Dörr / Goldschmidt, 2016]. Die Frage, die sich beim Gedanken an die neue Ökonomie des Teilens stellt, ist, woher dieser neue Trend kommt und welche Gründe es für diesen gibt. Es handelt sich hierbei um eine Gesellschaft, die den Wunsch eines nachhaltigeren Lebens verfolgt und postmaterialistische Werte vertritt. „Die Propagandisten dieser Meins – ist – deins - Ökonomie sehen daraus eine neue Form des Wirtschaftens erwachsen, die altbekannte Probleme des Kapitalismus lösen soll: Ressourcenverschwendung, Überproduktion, Umweltbelastung. Ein postmaterielles Zeitalter soll angebrochen sein, in dem Teilen seliger macht als Haben, in dem der Zugang zu Dingen wichtiger sein soll als deren Besitz. Journalisten, Trendforscher und selbst ernannte Zukunftsvisionäre preisen die *Sharing-Economy* als smarte und hippe Konsumideologie. Sie schwärmen von einer nachhaltigeren, partizipativeren Wirtschaft, in der Gemeinschaftsgedanke auflebt und das Teilen von Dingen neue Beziehungen zu Fremden entstehen lässt.“ [Baumgärtel, 2014]. Genau das ist der Gedanke der drei Studienfreunde Brian, Joe und Nathan gewesen. Diese Geschäftsmodelle sind Ausgangspunkt für zusätzliches Wachstum was

zu zusätzlicher Beschäftigung und zusätzlichen Einkommensmöglichkeiten führt. Jedoch wird dieser neue Megatrend auch kritisch betrachtet. Hier stellt sich die Frage, in wie weit es Anbietern wie *Airbnb* oder *Uber*, dem Fahrservice, darum geht die Welt zu einer Besseren zu machen oder sie lediglich eine unbesetzte Marktnische bearbeiten möchten. Sind die Ressourcenprobleme des globalen Kapitalismus wirklich per *Smartphone-Apps* zu lösen? Bei dieser kritischen Betrachtung treten einige Aspekte auf, die gegen *Sharing Economy* sprechen und welche die Verfasserin im Folgenden genauer erläutern wird.

2.1.1 Kritische Würdigung

Unternehmen, welche der *Sharing Economy* angehören, halten sich nicht an Arbeitsstandards und Rechtsvorschriften: Private Gastgeber benötigen bei der Untervermietung ihrer Räumlichkeiten, je nach dem was der Mietvertrag vorsieht, die Erlaubnis ihres Vermieters. Genehmigt der Vermieter das Untervermieten nicht, so kann dem Mieter eine außerordentliche Kündigung wegen unzulässiger Untervermietung ausgesprochen werden. Des Weiteren haftet der private Gastgeber gegenüber seinem Vermieter für jegliche Art von Beschädigungen oder Lärmbelästigungen von Seiten des Gastes. Darüber hinaus geben viele *Airbnb-Gastgeber* die Vermietung ihrer Räumlichkeiten bei der Jahressteuererklärung nicht als Anlage an, obwohl die Einnahmen die selbst zu zahlende Miete übersteigen und als steuerbare Einkünfte angegeben werden müssen. Bei dauerhafter Vermietung an wechselnde Gäste müssen unter Anderem Vorschriften wie die Gewerbeanzeigepflicht, die Mehrwertsteuerpflicht, die Zweckentfremdungssatzung und die Nutzungsänderung eingehalten werden [vgl. Britsch, 2013].

Mit kostengünstigeren Angeboten bereichern sich *StartUp-Unternehmen* wie *Airbnb* und *Uber* an dem, was die eigentliche Hotelindustrie oder die der Personenbeförderung anbieten: Was hier jedoch nicht sehr offensiv kommuniziert wird, ist, wie viel die neuen Dienstleister als Vermittlungsgebühr vom Preis einnehmen. Sie sehen sich selbst als „der neue Intermediär“ [Baumgärtel, 2014], da.

Die neue Tauschwirtschaft nützt am Meisten denjenigen, die selbst haben und besitzen und ihr Gut anbieten: Besonders die Mittelklasse nutzt die *Sharing Economy* und hat distinguierteres und unproblematischeres Klientel, wenn die Preise höher sind [vgl. Baumgärtel, 2014]. Idealistische Ideen entwickeln sich zu renditeorientierten Geschäftsmodellen, die in keinem Zusammenhang zum Gemeinschaftskonsum, oder auch Co-Konsum genannt, stehen.

Kommunitaristische Werte [vgl. Baumgärtel, 2014] wie Vertrauen schwinden immer mehr, während strenge Kontrollmechanismen eingeführt werden: Identifikationssysteme, wie *Airbnb* eines eingeführt hat, die sämtliche Informationen des Gastes sammeln

und auch einen Nachweis der Sozialversicherung verlangen, sollen vor Schäden in der zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten schützen, nachdem Wohnungen unter anderem „für Orgien, kurzzeitigen Bordellbetrieb und Pornographie Drehs oder als Crystal – Meth - Labore genutzt“ [Baumgärtel, 2014] wurden.

Menschliche Beziehungen und das eigene Leben als Angebot und Kapital: Heutzutage lässt sich alles ökonomisieren und jeder wird zum Einzelunternehmer. Die eigene Wohnung oder das eigene Zimmer, wie bei *Airbnb*, das selbstgekochte Essen wie bei Abendessen-Events [vgl. Baumgärtel, 2014] oder das eigene Auto als Taxi – Heutzutage wird alles verkauft oder vermietet, woraus Gewinne generiert werden können.

So wird die *Sharing Economy* „von der Wirtschaft einerseits kritisch betrachtet, andererseits produktiv genutzt.“ [Bendel, 2016]. Während die Ökonomie des Teilens zwar überwiegend nur denjenigen, „die Zugang zur virtuellen Welt haben, auch Zugang zur Sharing Economy“ [Bendel, 2016] ermöglicht, wird jedoch auch die Umwelt geschont, ein nachhaltigeres Leben wird geschaffen und Verbraucher werden bewusster und sozialer.

Die Hauptbereiche der heutigen *Sharing Economy* bilden folgende Unternehmen:

Transport	Unterkunft	Güter	Dienstleistungen	Finanzen	Medien
<ul style="list-style-type: none"> • Uber • BlaBla Car 	<ul style="list-style-type: none"> • Airbnb • 9flats • Wimdu • Housetrip • gloveller 	<ul style="list-style-type: none"> • kleiderkreisel 	<ul style="list-style-type: none"> • Upwork • TaskRabbit • Helplinge 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxmoney • Cashare 	<ul style="list-style-type: none"> • Spotify • Netflix • Amazon Prime

Abbildung 1: Hauptbereiche der Sharing Economy, eigene Darstellung

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, gibt es für alle wichtigen Lebensbereiche, wie den Transport, Unterkünfte, Güter, Dienstleistungen, Finanzen und Medien sogenannte Sharing-Module. Auch neben *Airbnb*, im Bereich der Unterkunft, gibt es noch Unternehmen wie *9flats*, *Wimdu* oder auch *Housetrip*. Auf der Website <https://www.vetalio.de/privat-unterkunft> wurden die verschiedenen Privatunterkünfportsportale miteinander getestet und verglichen und mit Hilfe von Erfahrungsberichten ausgewertet. In diesem Vergleich aus dem Jahr 2016 werden neben der Platzierung der einzelnen Unterkunftsvermittler, die die Verfasserin im Folgenden genau darstellen wird, auch positive und negative Bewertungspunkte aufgelistet.



Abbildung 2: Rating der besten Unterkunftsvermittler, eigene Darstellung in Anlehnung an die Platzierung der Website vetalio

2.1.2 Gründungsteam

Brian Chesky ist der *Chief Executive Officer*, der *CEO*, von Airbnb und gilt als Aushängeschild des Unternehmens. Als Geschäftsführer des Unternehmens ist er für die Definition der Unternehmensziele zuständig und Entscheidungsträger für die Unternehmensstrategien. Neben diesen Aufgaben plant er des Weiteren die mittel- bis langfristigen Unternehmensentwicklungen und vertritt die Interessen des Unternehmens und das Übernachtungsportal im Allgemeinen nach außen. Von ihm hängen nicht nur der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, sondern auch die Reputation ab. „Er steckt hinter der Vision der Strategie und dem Wachstum des Unternehmens, das Menschen interessante und einzigartige Wege bietet, zu verreisen, und so das Leben der *Airbnb-Community* verändert“ [Unternehmenswebsite, Gründer, 2016].

Nathan Blecharczyk ist der *CTO*, *Chief Technology Officer*, von Airbnb. In dieser Position ist er dafür verantwortlich, dass die Vision und Unternehmensziele durch die IT-Strukturen verfolgt werden können. Tägliche Aufgabenfelder mit technischen Mitteln bewältigen zu können und strategische Planungen dieser zu überwachen sind unter anderem Bereiche, um die sich der Mitbegründer kümmert. Aber auch den Markt im Auge zu behalten, technologische Neuerungen frühestmöglich zu erkennen und potentiell verbesserbare Ressourcen herauszufinden sind Aufgaben des technischen Leiters. Durch ein bereits selbst geführtes Unternehmen, „das Kunden in mehr als 20 Ländern der Welt hatte“ [Unternehmenswebsite Gründer, 2016] brachte er bei der Gründung von *Airbnb* Erfahrung und *Know How* für die Erfolgsgeschichte des Unterkunftsvermittlers mit.

Durch ihre lockere Präsentation im Internet und auch den legeren Führungsstil ist das junge Gründungsteam positiv aufgefallen. Und auch durch die eigene Erfahrung und Vorliebe für fremde Unterkünfte konnten die drei Freunde ihren Plan in die Tat umsetzen und einen neuen Markt in der Beherbergungsindustrie eröffnen.



Abbildung 3: Gründungsteam von Airbnb, Namen: Joe Gebbia, Nathan Blehrczyk, Brian Chesky (v.l.),
Quelle: <http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2015-12/airbnb-investoren-milliarden>

2.2 Strukturdaten von Airbnb

Über die Unterkunftsplattform *Airbnb* können Gäste in mehr als 190 Ländern Privatwohnungen zu Unterkunftszwecken mieten. Folgende Kennzahlen zum weltweiten Angebot von *Airbnb* aus dem Jahr 2015 sollen verdeutlichen wie groß der Konzern ist und dass es sich bei dem Unterkunftsportal um viel mehr handelt als nur einzelne Zimmer oder Wohnungen.

Anzahl der Städte	34.000
Anzahl der Länder	190
Gäste gesamt (in Millionen)	30
Anzahl der Airbnb – Unterkünfte insgesamt	2.160
Davon Villen	80.000
Davon Iglus	700
Davon boote	9.000
Davon Baumhäuser	2.800
Davon Inseln	1.000

Tabelle 1: Strukturdaten von Airbnb, in eigener Darstellung in Anlehnung an statista 2016

In diesen Unterkünften übernachten weltweit mehr als 17.5 Gäste pro Nacht. Neben dem Mitfahrvermittler *Uber*, der einen Wert von 45 Milliarden Dollar aufweist, ist *Airbnb* mit

einem Marktwert von 25,5 Milliarden Dollar der größte Konzern in der *Sharing Economy*. Größter Konkurrent das Unterkunftsportal im Tourismus ist somit der Hotelkonzern *Marriott*, welcher mit 21 Milliarden Dollar bewertet wird.

In den Jahren 2013 bis 2015 waren die Bewertungssprünge des Unterkunftsvermittlers *Airbnb* so enorm, dass der Marktwert innerhalb eines Jahres von vier Milliarden Dollar auf zehn Milliarden Dollar stieg und nach einem weiteren Jahr um 150% expandierte. Auch die Unternehmensumsätze stiegen von dem Jahr 2013 auf das Jahr 2015 enorm an: Während die Umsätze im Jahr 2013 bei 250 Millionen Dollar gelegen hatten, so wurden sie im Jahr 2015 auf ganze 900 Millionen Dollar geschätzt. An weiteren Erfolgen interessiert hat es sich *Airbnb* zum Ziel gemacht bis zum Jahr 2020 hochprofitabel zu arbeiten wodurch die Umsätze auf weitere 10 Milliarden Dollar anschwellen sollen. Generiert werden die Umsätze durch die Buchungsgebühren der Unterkunftsplattform. Bei der Buchung einer Unterkunft verdient *Airbnb* 3% von den Inserenten und 6-12% von den für die Übernachtung zahlenden Gästen.

Doch auch *Airbnb* hat auf dem deutschen Markt schnell Konkurrenz bekommen. Deutsche Internetseiten, wie beispielsweise *9flats* oder *Wimdu*, wurden mit ähnlichen Strategien geschaffen, in der Hoffnung dieselben Erfolge wie die amerikanische Unterkunftsplattform zu erzielen. *Airbnb* galt 2012 mit „64% aller Angebote als Marktführer in den deutschen Großstädten“ [Wissmath, 2016, S.16] Konkurrenten wie *9flats* oder *Wimdu* Marktanteile abgeben mussten. *Airbnb* erreichte somit den eigenen Marktanteil auf 70% zu erhöhen und seine Position immer weiter auszubauen. [Wissmath, 2016, S.16].

2.2.1 Angebotsportfolio

Das Unterkunftsportal *Airbnb* vermittelt Wohnung und Zimmer an sowohl Privat- als auch Geschäftsreisende. Während Mieter monetäre Quellen einnehmen und dadurch beispielsweise ihren eigenen anstehenden Urlaub finanzieren können wird Reisenden ein innovatives Produkt geboten, das große Freude bereitet. Die eigene *Airbnb-Erfahrung* beginnt meist mit dem Mieten einer solchen Unterkunft und nicht mit dem Vermieten der eigenen Wohnfläche. Nach dem *Airbnb*-Erlebnis beginnt das Interesse noch größer zu werden, da man die Unterkunftsplattform nun selbst als angenehme Alternative zu Hotelübernachtungen ansieht. Dies führt in vielen Fällen zur Veröffentlichung und zum Angebot des eigenen Zuhauses. Ein Kreislauf beginnt, in welchem fast jeder Nutzer der Website am Ende selbst zu sowohl Mieter als auch Vermieter wird. In folgenden Ländern ist *Airbnb* in verschiedenen Städten mit Zimmern, Wohnungen, Häusern, Schlössern, Booten und Inseln vertreten:

Albanien	Indonesien	Peru
Algerien	Irak	Philippinen
Amerikanische Jungferinseln	Irland	Polen
Andorra	Island	Portugal
Anguila	Isle of Man	Puerto Rico
Antigua und Barbuda	Israel	Rumänien
Argentinien	Italien	Russland
Armenien	Jamaika	Réunion
Aruba	Japan	Schweden
Aserbaidshan	Jersey	Schweiz
Australien	Jordanien	Senegal
Bahamas	Kaimaninseln	Serbien
Barbados	Kambodscha	Seychellen
Belarus	Kamerun	Simbawe
Belgien	Kanada	Singapur
Belize	Kap Verde	Sint Maarten
Bermuda	Kasachstan	Slowakei
Bolivien	Katar	Slowenien
Bosnien und Herzegowina	Kenia	Spanien
Brasilien	Kolumbien	Sri Lanka
Britische Jungferninseln	Kroatien	St. Barthélemy
Bulgarien	Laos	St. Kitts und Nevis
Chile	Lettland	St. Lucia

China	Libanon	St. Martin
Cookinseln	Liechtenstein	St. Vincent
Costa Rica	Litauen	Suriname
Curacao	Luxemburg	Südafrika
Deutschland	Madagaskar	Südkorea
Dominica	Malaysia	Taiwan
Dominikanische Republik	Malediven	Tansania
Dänemark	Malta	Thailand
Ecuador	Marokko	Trinidad und Tobago
El Salvador	Martinique	Tschechische Republik
Estland	Mauritius	Tunesien
Fidschi	Mazedonien	Turks- und Caicoinseln
Finnland	Mexiko	Türkei
Frankreich	Moldawien	Uganda
Französisch-Polynesien	Montenegro	Ukraine
Färöer	Mosambik	Ungarn
Gambia	Myanmar	Uruguay
Georgien	Namibia	Vanuatu
Ghana	Nepal	Venezuela
Grenada	Neukaledonien	Vereinigte Arabische Emirate
Griechenland	Neuseeland	Vereinigte Staaten
Guadeloupe	Nicaragua	Vereinigtes Königreich
Guam	Niederlande	Vietnam

Guatemala	Nigeria	Zypern
Haiti	Norwegen	Ägypten
Honduras	Oman	Äthiopien
Hong Kong	Panama	Österreich
Indien	Paraguay	

Tabelle 2: Länderübersicht von *airbnb*, eigene Darstellung

2.2.2 Zielgruppenanalyse

Airbnb spricht eine internationale Zielgruppe an, in der sie zunächst Einzelreisende im Fokus hatte. Besondere Merkmale dieser Zielgruppe sind, dass besonders die Privatreisenden eher jung als alt sind, tech-affin und reiselustig sind und gerne Geld sparen. Doch dem gegenübergestellt stehen die Geschäftsreisenden, die mit der Nutzung von *Airbnb-Angeboten* einiges Aspekte genießen, die sie in Hotels nicht vorfinden können oder bemängeln, wie beispielsweise wie folgt:

- das breitgefächerte Angebotsportfolio, welches von einem einzelnen Zimmer bis hin zu einem Schloss reicht.
- *Wlan*: Denn Reisende wissen, dass das *Wlan-Angebot* in Hotels eher einen negativen Eindruck bei den Gästen hinterlässt aufgrund der Preise für die Internetnutzung, der Schnelligkeit des *Wlans* und der Problematik nicht ausreichend viele Geräte mit dem *Wlan* verbinden zu können.
- die Gemütlichkeit der Unterkunft, da sich Geschäftsleute, die viele Tage im Jahr für die Arbeit auf Reisen gehen müssen in den typischen *Businesshotels* nicht sehr wohl oder heimelig fühlen. Diesen in Hotels fehlenden Wohlfühlfaktor verspüren sie jedoch oftmals in *Airbnb-Unterkünften*, wo jedes Angebot ein Unikat ist und sich tatsächlich wie ein Zuhause anfühlt.
- eine ideale Ausstattung, vom Bügeleisen bis hin zur Salatschleuder ist in *Airbnb-Unterkünften* in der Regel alles zu finden, was der Gast benötigen könnte, da es sich tatsächlich um das Zuhause eines anderen Menschen handelt.
- Qualität durch verlässliche Bewertungen, da Gastgeber und Gast sich mit Ausweisverifikationen auf dem Übernachtungsportal anmelden müssen und das somit verbundene soziale Vertrauen zu transparenten Bewertungen führt.

- eine natürliche Umgebung, in der nichts gekünstelt ist und man nicht ausgegrenzt ist von anderen Menschen. Zwar übernachten in Hotels ebenfalls andere Menschen, jedoch sind besonders in *Businesshotels* Geschäftsreisende zu Gast, die nur anreisen um nach einigen Tagen wieder abzureisen. Sie kommen nur zum Schlafen ins Hotel, da sie den ganzen Tag arbeiten müssen.
- die kostengünstigeren Preise, die natürlich auch nach Lage und Ausstattung variieren. Auch Spontanbuchungen sind ohne Aufschlag möglich.
- ein Abenteuer sowie das Schließen von Freundschaften mit Menschen, die man eben erst kennengelernt hat und die man ohne *Airbnb* möglicherweise niemals angesprochen oder lieben gelernt hätte. Auch Geschäftsbeziehungen ergeben sich durch das Übernachten in *Airbnb-Unterkünften*.
- die Herzlichkeit sowie Unkompliziertheit und auch die Mühe, die sich die Gastgeber machen um selbstverständlich auch gute Bewertungen zu erhalten und somit neue Gäste bei sich Zuhause empfangen zu können.

Neben dem Einzelreisenden, wie Privat- oder Geschäftsreisenden, hat *Airbnb* im April 2016 eine neue Kampagne gestartet, mit welcher sie nun auch Familien angesprochen haben. Die Werbung erzählt die gleiche Geschichte wie auch bei den anderen Kampagnen der Unterkunftsplattform: Der Kontrast des Reisealltags von gewöhnlichen Touristen mit dem des *Airbnb-Reisenden*, der durch sein Unterkunftserlebnis zum Einheimischen gemacht wird und etwas völlig Neues kennengelernt. Denn *Airbnb* steht für eine Alternative zum Massentourismus. Die Idee, die neue Kampagne nun mit dem Fokus auf Familien zu verbinden, entstand durch eine Art Verlustangst: Die Angst die bisherigen Gäste, die alleine reisen, zu verlieren, sobald sie eine eigene Familie gründen und auf die Hotellerie ausweichen würden. Sich nun auch den Familien zu widmen ist eine weitere große Chance für *Airbnb*, da sich Familienreisen besonders in Deutschland als zweiter Platz der Reiseform etabliert haben. Den ersten Platz übernehmen die Strand- und Badeurlaube, welche jedoch auch oftmals mit dem Familienurlaub verbunden sind. Ob Familien eine der Hauptzielgruppen von *Airbnb* werden können ist jedoch eine Frage, die es in Zukunft zu beobachten gilt, da besonders Eltern von jüngeren Kindern es genießen, in Hotels mit Kinderbetreuung und Beschäftigungsmöglichkeiten für die Kleinen zu übernachten.

2.3 Zukunftsaussichten

Airbnb – ein neuer, innovativer Trend in der Reiseindustrie. Das junge Unternehmen ist erfolgreich mit seinem Konzept und erscheint für viele Hotelbetriebe als Bedrohung. Doch ist die Unterkunftsvermittlung tatsächlich die Zukunft im Tourismus? Die Tourismuswirtschaft ist von der Verbraucherseite aus eine sichere und angenehme Industrie. Es wird bezahlt für eine Unterkunft und für den damit verbundenen Service, Bedürfnisse werden berücksichtigt, die Sicherheit während des Aufenthaltes wird gewährleistet und Beschwerden werden ernst genommen. Doch besonders die zwei Faktoren Service und Sicherheit sind etwas, das *Airbnb* seinen Nutzern nicht bieten kann. Steuerfahndungen, Bauämter, Bürgerbewegungen und Gewerkschaften sind Gefahren auf die *Airbnb* mit seinem Angebot in Zukunft vermehrt treffen wird. Es handelt sich um kontinuierlich steigende Mietkosten, Zweckentfremdungsgebote, die das regelmäßige Anbieten von Untervermietung unter Strafe stellen, Sicherheitsrisiken wie Todesfälle in *Airbnb* Unterkünften oder auch um nicht eingehaltene Hygienevorschriften. In den meisten Fällen haftet nicht die Unterkunftsplattform *Airbnb* für die mit der vermieteten Unterkunft entstandenen Problematiken, sondern die Vermieter selbst. [vgl. Dietrich, 2016]

Mit der Vermietung von Zimmer jedoch hat es nur angefangen. Die Gründer von *Airbnb* möchten das, was Hotels bieten – Das jedoch, ohne ein Hotel zu sein. Mit Testobjekten in San Francisco hat das *Airbnb-Team* sich eine potentielle Zukunft der Unterkunftsplattform ausgemalt: Das Vermitteln von Personen, die Mahlzeiten kochen, welches sich *Eat with Locals* nennt, Städteführungen, die nach dem englischen Sprachgebrauch mit *Sightseeing* übersetzt werden, das Anbieten von verschiedenen Kursen wie beispielsweise in der Küche, *Food and Drink*, oder das Anbieten von Unternehmungen, um die Freizeit gemeinsam zu gestalten, was mit dem englischen Begriff *Outdoors* bezeichnet wird. Es soll darum gehen, die sogenannte *Shared Economy* auf das gesamte Leben zu übertragen und in jedem Lebensbereich anzuwenden. „Der urbane Raum, in dem Menschen miteinander teilen, ihre Dienste einander anbieten oder ungenutzte Plätze anderen zur Verfügung stellen.“ [Kuhn, 2014] Doch mit dem eigentlichen Gedanken der *Shared Economy* haben diese Ideen nicht mehr viel gemein. *Airbnb* soll so zum bezahlten Dienstleister werden in jeder Art, die nur möglich ist. Jedoch vergisst der Unterkunftsvermittler in vieler seiner Ideen, dass es entscheidende Regeln und Richtlinien in der heutigen Gesellschaft gibt, wodurch die Vermittlung privater Restaurants durch *Airbnb* zum Beispiel äußerst illegal sei, so ein Leiter der Lebensmittelsicherheits-Behörde aus San Francisco. [vgl. Kuhn, 2014]

Ob *Airbnb* nun eine kriminelle Plattform ist und einer sich etablierten Tourismuswirtschaft als große Bedrohung gegenübersteht oder das Unternehmen eine Inspiration für andere *Start-Up* Unternehmen ist, das Reisenden einen authentischen Aufenthalt in den verschiedensten Destinationen ermöglicht und sich gegen den Massenkonsum wendet, ist

eine Frage der Perspektive. Es steht fest, dass die allgemeine *Sharing Economy* ein Wirtschaftsmodell der Zukunft ist, jedoch müssen die einzelnen Anhänger dieses Trends Strategien und Konzepte entwickeln, welche ihnen nicht nur gute Umsätze bringen, sondern auch zu einhundert Prozent legal sind und sich nicht in sogenannten *Grauzonen* befinden.

3 Marketing bei Airbnb

3.1 Marketinginstrumente und strategische Ziele

Das Online Marketing auf sozialen Netzwerken wie *Facebook*, *Instagram* und auch *Google* sind für *Start-Up* Unternehmen eine kostengünstige Variante um gutes Marketing zu betreiben und die gewünschte Zielgruppe zu erreichen. Frühzeitig hat *Airbnb* erkannt, dass das *Social Web* sich zu einem Polypol in der Kommunikation entwickelt hat, wodurch man mit besonders viel Kreativität und Innovation Strategien entwickeln muss, um sich von seinen Mitbewerbern differenzieren zu können. [vgl. Amersdorffer, 2010, S.6 ff.] Zwar sind klassische Marketinginstrumente wie Zeitungsannoncen, Magazinannoncen und Werbeanzeigen altbewährt und bringen viele positive Aspekte mit sich, wie unter anderem das gezielte Platzieren von Anzeigen, das Erreichen der gewünschten Zielgruppe durch beispielsweise Kinowerbung oder auch die Haltung der alten Kunden durch Flyer, Visitenkarten oder andere Printmedien. Doch für Startup Unternehmen sind diese klassischen Marketinginstrumente unmöglich, da sie zu teuer sind. Hilfsprogramme wie *Google Adwords* gelten als eine Art Anzeigenschaltung auf Google, um auf Google gefunden zu werden. Unternehmen bezahlen Cent Beträge, damit Nutzer von *Google* durch das Tippen bestimmter Schlüsselwörter auf ihre *Website* gelangen. So gibt ein Nutzer auf *Google* die Suchanfrage ein, wodurch die gewünschte Anzeige des Unternehmens auf der Suchergebnisseite erscheint. In den meisten Fällen klickt der Nutzer auf genau diese Anzeige und landet auf der Website, wo er die gewünschten Klicks tätigt. [vgl. Saudie, 2011] Elemente des Digital Marketing sind unter anderem *SEO*, *SEM* und *Display Advertising*. *SEO* ist die Abkürzung für Suchmaschinenoptimierung und bedeutet, dass Webseiten für bestimmte Suchbegriffe weit oben in den Suchmaschinenergebnissen platziert werden. *SEM*, das für Suchwortanzeigen steht, wird genutzt, um neue Nutzer und Kunden zu gewinnen [vgl. Schwarz 2007] *Display Advertising*, was auch Banner-Werbung genannt wird, hat durch seine zahlreiche Verbreitung eine besonders große Reichweite.



Abbildung 4: Beispiel für Banner-Werbung, Quelle: <http://onlinemarketing.de/news/display-fails-bannerwerbung-schlechter-ruf>

1. Kreatives Design

Die Tourismusbranche ist ein Metier, das nie stillsteht, dem Zeitgeist entspricht und sich in stetiger Entwicklung befindet. Das Interesse zu reisen ist für viele essentiell beziehungsweise beruflich gefordert. Sich hier von der Konkurrenz abzuheben ist eine Herausforderung, welcher sich das Übernachtungsnetzwerk voller Kreativität gestellt hat. Um sich auf dem Markt zu etablieren benötigte *Airbnb* zu Beginn der Karriere als *Start-Up* Unternehmen Kapital. Brian Chesky und Joe Gebbia haben mit einem überdurchschnittlich guten *Know How*, das heißt dem Wissen wie eine Sache praktisch umgesetzt werden kann, in Design im Jahr 2008 zu den Wahlen in den Vereinigten Staaten von Amerika Müsliverpackungen entworfen, die sie *Obama O's* und *Cap'n McCain's* nannten. [vgl. Hunfeld / Lemm, 2013] Auf Wahlpartys wurden diese unter anderem verkauft und brachten den Gründern des Unterkunftsportals 30.000 Dollar ein. Auch wenn diese Müsliverpackungen nichts mit dem eigentlichen Unterkunftsportal zu tun hatten so waren sie kreativ und innovativ und verdeutlichten den Ehrgeiz und den Willen der *Airbnb*-Gründer. Zwar ging es in erster Linie bei der Kreation der Müsliverpackungen zunächst nur darum, Startkapital zu generieren, doch mit ihrem Sinn für Einfallsreichtum haben es die Gründer geschafft einen bleibenden Eindruck in der Gesellschaft zu hinterlassen und eine erste Bekanntheit

zu schaffen. Wie diese Müsliverpackungen aussahen zeigt die folgende Abbildung, welche links die *Cap'n McCain's* und rechts die *Obama O's* darstellt.



Abbildung 5: Müsliverpackungen kreiert von den Airbnb Gründern, Quelle: <https://pando.com/2013/01/10/brian-chesky-i-lived-on-capn-mccains-and-obama-os-got-airbnb-out-of-debt/>

Diese Kreativität wurde auch später mit der Gründung der Unterkunftsplattform und dem dazugehörigen Design wiedergespiegelt. Die Formen, Farben und Schriften der Website beispielsweise sind so einfach und dennoch so künstlerisch, dass es Spaß macht die verschiedenen Weblinks und Informationsfelder zu erforschen. Den Besuchern der Website wird das Gefühl der persönlichen Ansprache vermittelt und mit Schlagwörtern wie „weltweites Zuhause“ [vgl. Unternehmenswebsite, 2016] Interesse geweckt. Ein fortwährend laufendes Video im Hintergrund soll eine Vorstellung der *Airbnb-Community* und der eigenen *Airbnb-Erfahrung* ermöglichen.



Abbildung 6: Screenshot der Airbnb Internetseite, Quelle: Unternehmenswebsite

2. *Craigslist Integration*

Schon zu Beginn hob sich *Airbnb* von seinen Konkurrenten im Internet ab durch seinen persönlichen Charme und seine Transparenz. Sie galten als seriös, wodurch Nutzer keine Angst vor Betrug haben mussten. Jedoch fehlten ihnen noch genug Nutzer. Das Managementteam von *Airbnb* realisierte, dass sie zwei digitale Marketingkanäle miteinander kombinieren müssen, um die meisten Besucher und auch Nutzer für ihr Übernachtungsportal zu gewinnen. Während *Google* als Topadresse für jegliche Art von *E-Commerce* Websites gilt, ist *Craigslist* eine Art schwarzes Brett der Online Welt, wo monatlich über 30 Millionen Nutzer und Nutzerinnen Jobs, Unterkünfte oder Anderes suchen können. „Wer immer in San Francisco, Alabama oder New York einen Job oder eine Wohnung sucht, einen Babysitter braucht sein Auto verkaufen oder den Partner fürs Leben finden will, wird bei *craigslist.org* fündig.“ [vgl. Stolze, 2005] Aussagen wie diese verdeutlichen, dass auf der Internetseite, die von Craig Alexander Newmark gegründet wurde, Menschen alles verkaufen und kaufen können. Diese größte Kleinanzeigenbörse der Welt verzeichnet über drei Milliarden Seitenzugriffe pro Monat und erreicht damit inzwischen ähnliche Webverkehrszahlen wie *Amazon.com* [vgl. Stolze, 2005] Und das obwohl diese Erfolgskarriere mit einem einfachen Email-Newsletter begonnen hat, welche der Internet-Unternehmer an Freunde verschickte, um so auf Partys, Filme oder Ausstellungen aufmerksam zu machen. [vgl. Schmidt, 2007] Da durch dieses Internetinserat in kürzester Zeit besonders viele Leser erreicht werden können, hat sich für *Airbnb* eine Zusammenarbeit mit *Craigslist* besonders gelohnt. Mithilfe komplexer Softwareentwicklungen war es Nutzern der *Airbnb-Website* von nun an möglich ihre sogenannten *Posts*, das heißt ihre Beiträge, zur gleichen Zeit auf *Craigslist* zu veröffentlichen. *Airbnb* galt somit als noch moderner, es konnten mehr Menschen als zuvor erreicht werden, die Wahrnehmung der Webseite stieg an und auf beiden Plattformen herrschte von nun an mehr Verkehr. Die Gemeinsamkeit der beiden Unternehmen ist jeweils eine simple Idee die in die Praxis umgesetzt wurde und weltweit genutzt werden kann. Besonders unterschiedlich hingegen ist das Design der beiden Internetseiten, was durch die beiden folgenden Abbildungen veranschaulicht werden kann. Während *Craigslist* sehr einfach gestaltet ist, ohne Symbole, Bilder oder Videos und noch nicht einmal ein Logo auf der Startseite präsentiert ist die Webseite von *Airbnb* frisch, innovativ und fröhlich.

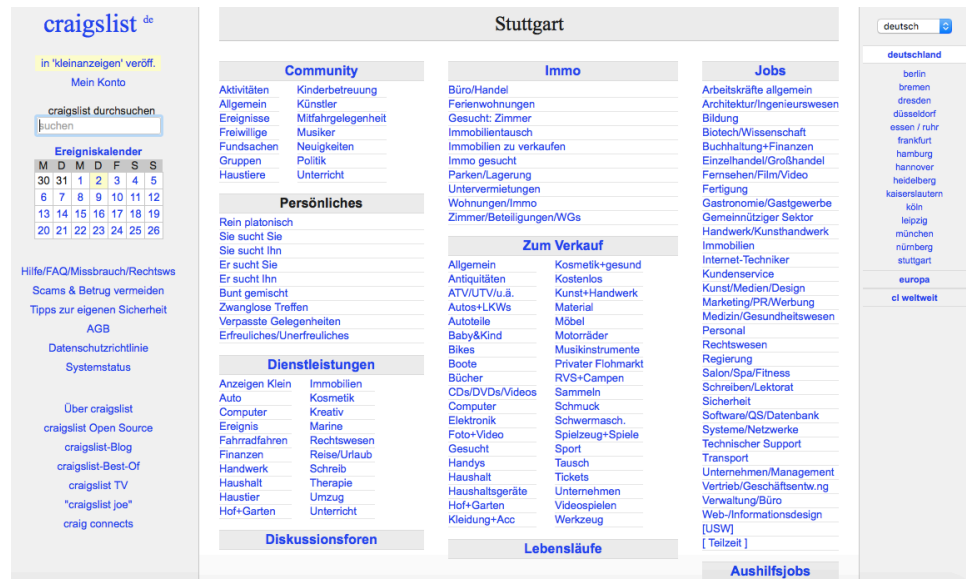


Abbildung 7: Screenshot der Craigslist Internetseite, Quelle: Unternehmenswebsite

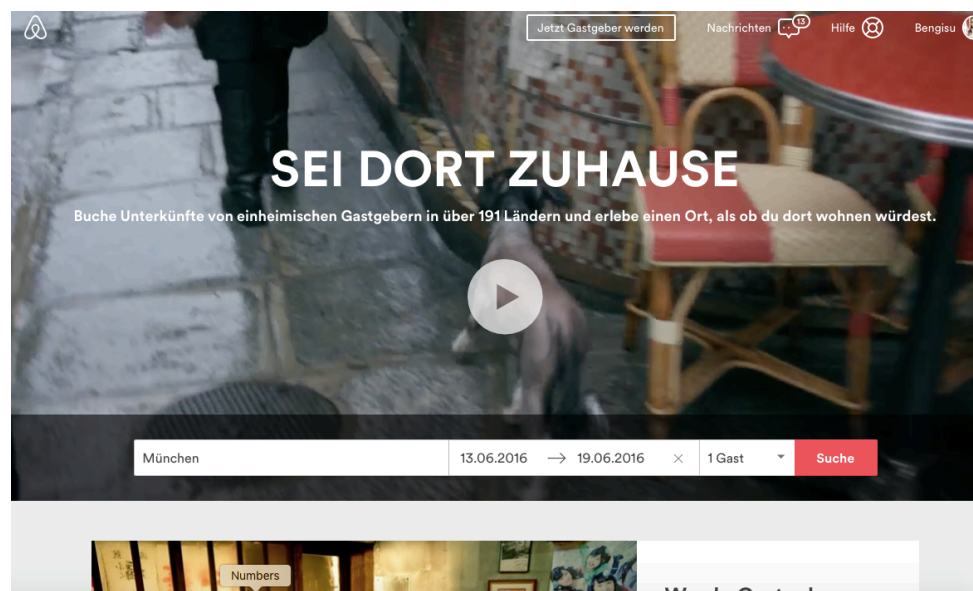


Abbildung 8: Screenshot der Airbnb Internetseite, Quelle: Unternehmenswebsite

3. Professionelle Fotografie

Wie jedes andere gute Unternehmen auch evaluiert *Airbnb* kontinuierlich welche Strategien und Märkte positiv sind und gute Einnahmen erbringen und was, wo und warum geändert oder verbessert werden kann und muss. So bemerkte die Gründer des Unterkunftsportals, dass im Markt New York City die Einnahmen prozentual betrachtet geringer sind als in anderen Destinationen. Nach Erforschungen, woran dies liegen könne, stellte das Managementteam fest, dass es

an der schlechten Qualität der Unterkunftsfotos lag. Um diesem Problem entgegenzuwirken, entwickelte *Airbnb* einen Fotografenservice, welches Nutzern der Website automatisch die Möglichkeit bietet, ein Treffen mit einem professionellen Fotografen auszumachen, der die Unterkunft von seinen besten Winkeln aus erfassen und zu Bild bringen kann. Die Gründer des Unterkunftsportals konnten beobachten, dass die Unterkünfte in New York nun 2.5 Mal mehr gebucht wurden als zuvor. „Kaum eine Unterkunft wird heute ohne Foto angepriesen.“, so Andrew Schapiro in einem Interview. [vgl. Träger, 2015] Vielmehr sind schöne Bilder unverzichtbar geworden, Mit dem Kostenlosen Service von über 10.000 professionellen Fotografen zu sich kommen und schöne Fotos von der Unterkunft machen zu lassen haben die Gründer von *Airbnb* der Gesellschaft gezeigt, dass sie selbst nicht nur auf Kreativität achten, sondern auch einen Sinn für Ästhetik haben. [vgl. Träger, 2015] Es ist besonders wichtig, dass immer die gesamte Unterkunft auf den Fotos präsentiert wird, sodass sich potentielle Gäste schon vorab ein Bild über ihr Zuhause auf Zeit machen können.

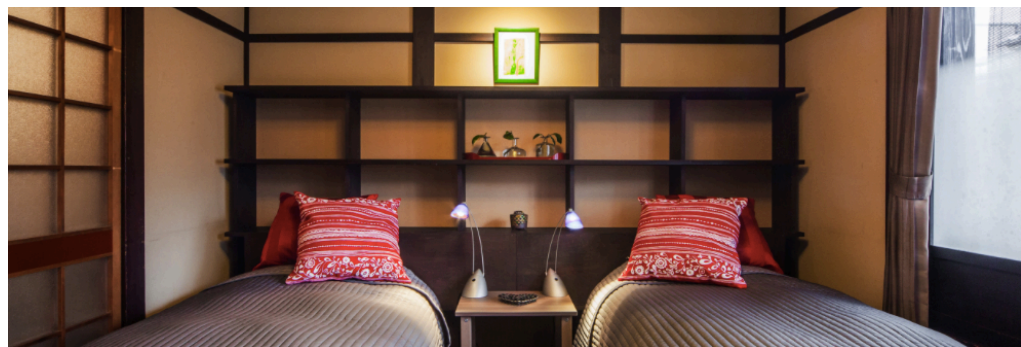


Abbildung 9: Screenshot der Airbnb Internetseite, Quelle: Unternehmenswebsite

4. Content Marketing

Content Marketing ist wohl einer der größten Vorteile von *Airbnb*. 2014 kreierte *Airbnb* ein 128-seitiges Magazin, welches sie *Pineapple* nannten. *Pineapple*, also die Ananas, ist ein Symbol für Herzlichkeit und Gastfreundschaft und steht somit für genau die Gefühle, die die drei Gründer mit ihrem Unterkunftsportal Menschen aus aller Welt bieten möchten. In ihrem Magazin veröffentlichten sie Geschichten und Erfahrungsberichte von *Airbnb*-Nutzern. Die drei Gründer selbst beschreiben das Magazin als greifbare Kollektion von *Airbnb*-Nutzern und deren Geschichten und Inspirationen. [vgl. Wegert, 2014] Ein weiteres Element in ihrem *Content Marketing* ist das *Airbnb Neighborhoods*, welches es seit 2012 gibt. Es handelt sich hierbei um eine Art lokalen Reiseführer, wo Nachbarschaften aus aller Welt präsentiert werden und Tipps und Ideen für besonders interessante Gegenden und Sehenswürdigkeiten dargestellt werden. Während man

früher noch selbst auf anderen Reisewebseiten wie beispielsweise *Tripadvisor* oder *Lonely Planet* die Erfahrungsberichte und Empfehlungen vorheriger Besucher finden und durchlesen musste, gibt *Airbnb* den Besuchern der Webseite durch den Link zu den Nachbarschaften durch nur einen Klick die besten Referenzen und Ratschläge. Des Weiteren wurde ein Kurzfilm produziert, der komplett aus sogenannten *Vines* besteht. *Vines* sind kurze Videos, die maximal sechs Sekunden gehen und in einem konstanten Kreislauf unendlich oft wiederholt werden können. Sie werden auch als eine Art Mischung aus *Youtube* und *Twitter* bezeichnet. Ein simples Prinzip, das die Menschen innerhalb kürzester Zeit unterhält, erstaunt oder zum Lachen bringt. Mit diesem Kurzfilm, der Reise-geschichten und Abenteuer präsentierte, wollen sie nicht nur ihre Bestandskunden einmal mehr vom *Airbnb-Produkt* überzeugen und begeistern, sondern auch Neukunden akquirieren.

5. *Digital Marketing via Google Rankings*

Rankings sind ein großer Bestandteil der Online-Reise-und Unterkunftsportale, da es viel Konkurrenz gibt. Auf Internetseiten wie *Hewo Internetmarketing* gibt es Tipps und Tricks, wie das eigene *Google Ranking* verbessert werden kann, da jeder Tag, an dem ein Unternehmen nicht auf *Google* gefunden wird Mitbewerber neue Kunden erhalten [vgl. Henze, 2013]

6. *Social Media*

Mit *Facebook* und den 2.930.000 Gefällt-Mir-Angaben, *Twitter* mit 481.000 *Fans*, *Youtube* mit 44.200 und *Instagram* mit 963.000 Abonnenten hat sich *Airbnb* zum Meister der Nutzung von *Social Media* etabliert. Die sogenannten *Twitter Feeds* sind beispielsweise Zitate von Menschen, die eine *Airbnb-Unterkunft* gebucht haben und die Erfahrungen mit der Welt teilen. Diese Beiträge sind immer mit einem *Link* versehen, die direkt auf die Website von *Airbnb* führen. *Social Media* vernetzt die Welt miteinander und genau das ist es, was auch die Gründer von *Airbnb* mit der Idee ihres Unterkunftsportals im Sinn hatten: „*At the end of the day, what we're trying to do is bring the world together. You're not getting a room, you're getting a sense of belonging.*“, so Mitbegründer Brian Chesky [vgl. Wegert, 2014]. Damit möchte er sagen, dass so, wie *Social Media* die Welt zusammenbringt, auch *Airbnb* Menschen aus aller Welt miteinander verbinden möchte und die Möglichkeit geboten wird, in den verschiedensten Ländern und Städten ein Teil eines Zuhauses zu sein. „Die Website liefert zwar nicht das Endprodukt aber sie verkaufen Erfahrungen und Erlebnisse. Um hier erfolgreich zu sein, müssen sie das Vertrauen der sowohl Mieter als auch Ver-

mieter gewinnen. Einer ihrer Wege, um diesen Erfolg zu erzielen, ist das Geschichtenerzählen von Menschen, die *Airbnb* bereits genutzt haben.“ [Wegert, 2014]



Abbildung 10: Screenshot der Airbnb Facebookseite, Quelle: Facebook



Abbildung 11: Screenshot der Airbnb Seite auf Twitter, Quelle: Twitter

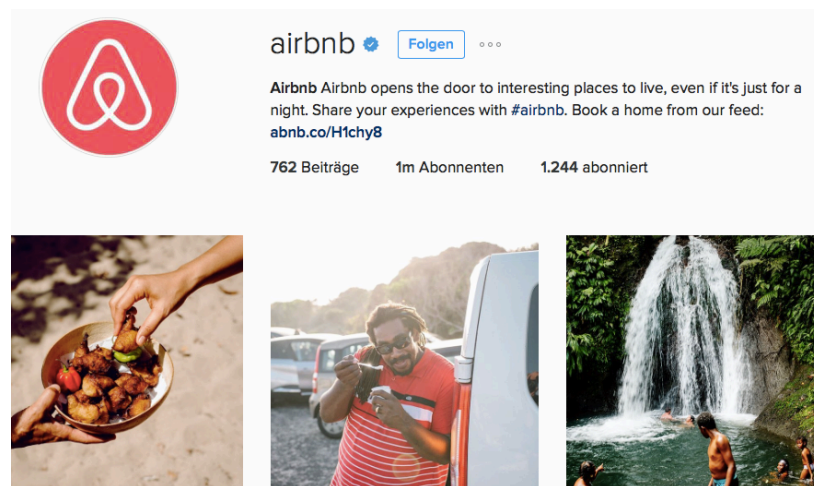


Abbildung 12: Screenshot der Airbnb Instagramseite, Quelle: Instagram

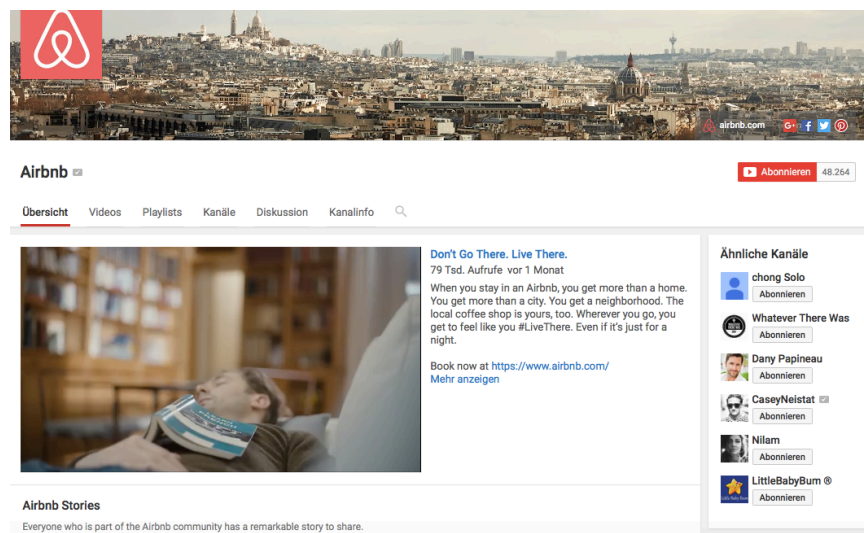


Abbildung 13: Screenshot der Airbnb Youtubeseite, Quelle: Youtube

7. E-Mail-Marketing

E-Mail-Marketing dient Unternehmen dazu, bestehende Kundenkontakte weiterhin auszubauen und zu festigen. Hierbei kann in zwei Herangehensweisen unterschieden werden: Die *One-To-One* Kommunikation, wo sich das Unternehmen mit dem Versenden der Email gezielt auf eine einzelne Person richtet, und die *One-To-Many* Kommunikation, wo das Unternehmen Emails an beliebig viele Personen sendet. *Airbnb* beschränkt sich auf die *One-To-One* Kommunikation, da sie stets eine persönliche Beziehung zu den Nutzern der Unterkunftspattform pflegen wollen und diese in ihren Emails beispielsweise persönlich ansprechen, was die Verfasserin mit folgender Abbildung einer Email, die sie selbst von *Airbnb* erhalten hat, verdeutlichen möchte.

Hallo Bengisu,

Herzlichen willkommen bei Airbnb, schön dass Du da bist! Als Erstes musst Du Deine E-Mail-Adresse bestätigen. Bitte klicke auf folgenden Link, um Deine Anmeldung zu vervollständigen:

E-Mail-Adresse bestätigen

Danke
Das Airbnb Team

Abbildung 14: Screenshot einer von Airbnb erhaltenen Email, Quelle: E-Mail Account von Bengisu Erman I

4 Fallbeispiel: Mandarin Oriental Hotel Group

4.1 Vorstellung der Mandarin Oriental Hotel Group

Die *Mandarin Oriental Hotel Group* ist eine internationale Hotelgruppe mit südostasiatischem Ursprung. Derzeit gibt es 29 *Mandarin Oriental* Hotels weltweit, welche auf verschiedenen Kontinenten, wie Nord- und Südamerika, Europa, Nahost und Afrika, sowie in Asien – Pazifik zu finden sind.



Abbildung 15: Internationale Aufteilung der Mandarin Oriental Hotel Group, eigene Darstellung

Die oben aufgeführte Abbildung zeigt eine Grafik, die den Standort von allen *MOHG* weltweit darstellen soll. Dabei wird die Reichweite und das breite Hotelspektrum, auf der ganzen Welt, deutlich.

In den nächsten Jahren sollen weitere Hotels, unter anderem zwei Häuser in Istanbul oder in Dubai, entstehen. Die Hotelgruppe wurde im Jahr 1963, mit der Eröffnung ihres *Flagship Hotels*, in Hong Kong gegründet. *Flagship Hotel* bedeutet, dass dieses Hotel das Flaggschiff des Unternehmens ist und somit den Beginn der Hotelgruppe darstellt. Unter dem Namen *The Mandarin Hong Kong*, wurde das Hotel eröffnet und galt bereits vier Jahre später als das beste Hotel der Welt, welches Serviceleistungen auf Luxusniveau anbot. Im Jahr 1964 wurde das Hotelmanagement – Unternehmen *Mandarin International Hotels Limited* gegründet, mit dem Ziel im asiatischen Raum zu expandieren. Mit dem Kauf von Anteilen des *The Orient Hotel* in Bangkok, Thailand, befand sich die

Hotelgruppe in der einzigen Position, zwei *Flagship Hotels* zu besitzen. Das *The Oriental* galt damals ebenfalls als eines der besten Hotels der Welt. Im Jahr 1985 rationalisierte das Unternehmen seine betriebliche Struktur, indem die beiden Hotels unter dem gemeinsamen Namen *Mandarin Oriental* zusammengefasst wurden. Das Ziel der Gruppe bestand damals, wie auch heute, darin sich auf die Entwicklung und die Führung von Luxushotels weltweit zu konzentrieren. Die *MOHG* ist Teil des großen asiatischen Konzerns *Jardine Matheson*, welche als Mutterunternehmen der Hotelgruppe zählt und in über 30 Ländern aktiv ist. Dabei werden 17.500 Mitarbeiter weltweit beschäftigt, wobei jedoch über 80% des Umsatzes in Asien erwirtschaftet werden. Das Unternehmen ist aber auch in anderen Branchen, wie Immobilien, Hotels, Bau, Einzelhandel, Finanzdienstleistung, Fahrzeugbau- und handel, tätig. Der offizielle Firmensitz ist auf den Bermudas, wohingegen die Hauptverwaltung sich im *Jardine House* in Hong Kong befindet. Das Unternehmen *Jardine Matheson & Co.* wurde 1832 von William Jardine und dem schottischen Händler James Matheson, gegründet.

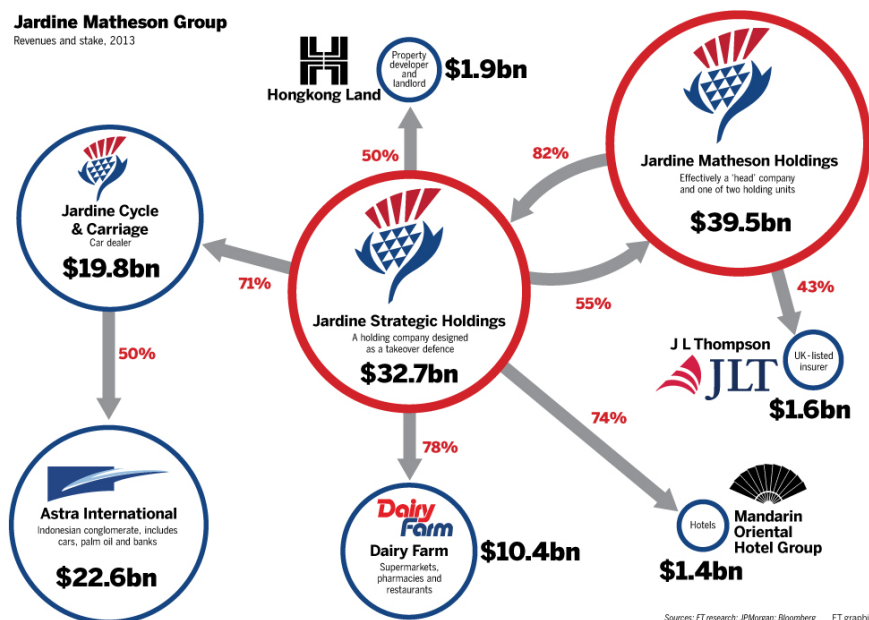


Abbildung 16: Geschäftsbeziehungen der Jardine Matheson & Co. GmbH, Quelle: <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/225d1bd4-a8da-11e3-bf0c-00144feab7de.html#axzz4An8jAm3E>

Die oben aufgeführte Abbildung von 2013 zeigt, in welcher Beziehung die einzelnen Unternehmen zueinanderstehen und welcher Branche sie angehören. In Billionen US Dollar werden die Kapitaleinnahmen dargestellt.

Als Hotelgruppe unterscheidet sich die *MOHG* von standardisierten Hotelketten. Unter Hotelketten werden Zusammenschlüsse von mehreren Hotelbetrieben, unter einheitlicher Leitung, verstanden. Um dies zu verdeutlichen wird das *Marriott International*, als Beispiel aufgeführt. Dieses umfasst ein Portfolio mit verschiedenen Hotelmarken. Hierzu

zählen folgende Hotels: *Marriott, JW Marriott, Courtyard, The Ritz Carlton, Bulgari Hotels & Resorts, Edition, Autograph Collection Hotels, renaissance Hotels, delta Hotels, Marriott Executive Apartments, Marriott Vacation Club, Gaylord Hotels, AC Hotels Marriott, Residence Inn Marriott, Springhill Suites, Fairfield Inn & Suites Marriott, TownePlace Suites, Protea Hotels, Moxy Hotels.*

In der Regel sind Hotelketten, wie das *Marriott* oder *Hilton*, in Form eines Filialsystems, Franchisesystems oder Hotelkonzerns, organisiert. So können diese im Besitz einer Privatperson stehen, während sie jedoch vom Management der Hotelkette geführt werden. Das bedeutet, dass sich die Besitzer der Hotels an die Vorschriften und Standards der Hotelkette halten müssen, wobei ihnen dennoch Freiraum für Kreativität und auch Umsetzung der Standards überlassen wird. Auch die Größe spielt eine entscheidende Rolle beim Vergleich von Hotelgruppen und Hotelketten. Während *Marriott International* beispielsweise mit 4.400 Hotels auf der Welt vertreten ist, setzt *Mandarin Oriental*, als Hotelgruppe, mit 28 Hotels auf gezielte Destinationen mit nur einer Hotelmarke. Mit individueller Gestaltung und Freiraum für Kreativität sieht jedes Hotel anders aus. Nicht nur die Gebäude sind architektonisch völlig unterschiedlich, sondern auch das Design und die Einrichtung der einzelnen Hotels. Einzigartige Hotels wie diese werden auch als *Masterpieces* bezeichnet, was übersetzt *Meisterstück* bedeutet. Den für *Mandarin Oriental* typischen *sense of place*, dem *Gefühl für den Ort*, wird in jedem Hotel individuell gestaltet. Das *Mandarin Oriental* in München zum Beispiel ist mit bayrischem, traditionellen Charme und asiatischem Design gestaltet, um dem Ursprung der Hotelgruppe treu zu bleiben. Dieses Gefühl für den Standort des Hotels spiegelt sich auch auf das jeweilige Angebot und den Service wieder. Das bedeutet, dass jedes Hotel nicht nur destinationsgerecht gestaltet ist, sondern auch so geführt wird. Durch die Einhaltung der elf Säulen der Hotelgruppe und den verschiedenen *Luxury Quality Experience* ist in jedem *MOHG* der gleiche Standard vorhanden. Die *Luxury Quality Experience*, abgekürzt *LQE*, sind die festgelegten Standardregelungen der Hotelgruppe, anhand derer die Serviceleistungen gemessen werden.

4.1.1 Die 11 Säulen der Mandarin Oriental Hotel Group

Um dem luxuriösen Standard im Servicebereich gerecht zu werden stellte die *MOHG* einen Leitfaden, für ein angemessenes Verhalten der Mitarbeiter, auf. Dabei wurden 11 Regeln aufgestellt, welche jeder Mitarbeiter auswendig lernen und sich nach diesen verhalten muss. Die Säulen sollen nicht als strenge Vorschrift erscheinen, sondern vielmehr die Arbeit erleichtern und einen roten Faden in den täglichen Arbeitsalltag hinterlassen. Die tägliche Arbeit in allen Abteilungen der *Mandarin Oriental Hotels* wird begleitet von der Philosophie: *Our mission is to completely delight and satisfy our guests. We are committed to making a difference every day; continually getting better day by day to keep*

us the best. Zu Deutsch: Unsere Philosophie ist es, unsere Gäste rundum zu erfreuen und zufriedenzustellen. Wir haben uns dazu verpflichtet, uns jeden Tag durch unseren individuellen Service abzuheben, unsere Leistung kontinuierlich zu verbessern, um die Besten zu bleiben.“ [vgl. Anlage 1]

Folgend werden diese elf Säulen der Hotelgruppe aufgezählt und ihre Bedeutung erörtert.

1. *We will always act in a manner which reflects our mission, vision and values and be ever mindful of our oriental heritage.*

Bei dieser ersten Säule geht es um die Mission, Vision und die Wertvorstellungen der MOHG. Besonders wichtig ist, dass sich jeder Mitarbeiter, egal in welchem Mandarin Oriental Hotels er arbeitet, sich stets der südostasiatischen Herkunft der Hotelgruppe bewusst ist und dies auch mit seinem allgemeinen Verhalten, seiner Mimik, Gestik und Körpersprache ausdrückt.

2. *We will warmly engage all of our guests by natural use of their names, through friendly gestures, smiles and eye contact.*

Die zweite Säule behandelt das Thema des personalisierten Service: der Gebrauch von Gästenamen, freundliche Gestik und Mimik, Augenkontakt. Dadurch fühlen sich die Gäste wertgeschätzt und wohler in einem fremden Hotel.

3. *We will carefully watch and listen to all of our guests so that we can understand and anticipate their needs and respond in a timely manner.*

Bei dieser Säule geht es um den Service, zu wissen was der Gast benötigt, ehe er es ausgesprochen hat. Wünsche innerhalb einer überdurchschnittlich schnellen Zeit zu behandeln, ist etwas, wofür die MOHG bekannt ist.

4. *We will maintain an alert posture so that we can proactively and respectfully acknowledge guests and fellow colleagues, even when simply passing by, offering assistance when needed.*

Hilfsbereitschaft, Unterstützung und Respekt wird nicht nur den Gästen entgegengebracht, sondern auch den eigenen Kollegen. Jeder Mitarbeiter und Arbeitskollege ist Teil der Mandarin Oriental Familie, in welcher Teamarbeit und guter Umgang untereinander von besonderer Wichtigkeit ist.

5. *We will take ownership of each guest request and ensure that the guests don't have to repeat themselves.*

Die fünfte Säule steht für die Verantwortung, welche Mitarbeiter für jede Anforderung oder Bitte von Gästen tragen. Es ist wichtig, dass Gäste sich nie wiederholen müssen und jeder ihrer Fragen und Anforderungen sofort nachgegangen wird.

6. *We will never say no to a guest but offer alternative solutions.*

Die wohl wichtigste Säule und Regel für das Unternehmen ist, dass Gästen keine Verneinungen entgegengebracht werden. Selbst wenn etwas nicht machbar ist, wird eine Alternative angeboten.

7. *We will record all guests preferences in order to delight and surprise our guests and ensure that their preferences are acted upon appropriately whenever possible.*

Exzellenter Service bedeutet nicht nur, auf den momentanen Aufenthalt des Gastes fokussiert zu sein, sondern auch für zukünftige Hotelbesuche vorbereitet zu sein. Hierfür werden diverse Arten von Gastpräferenzen in die verschiedenen Softwaresysteme aufgenommen.

8. *When directing guests around the hotel we will always at least partly escort them, never simply pointing.*

Laut Berücksichtigung der achten Säule darf einem Gast, der nach Wegen innerhalb des Hotels fragt, niemals nur mit einer Handbewegung die Richtung gezeigt werden. Jeder Gast wird wenigstens ein bisschen auf dem Weg zum gewünschten Hotelort begleitet.

9. *We will answer telephones before the fourth ring and always speak calmly and clearly.*

Telefonanrufe werden immer vor dem vierten Klingeln beantwortet. Des Weiteren wird, laut der neunten Säule, am Telefon immer ruhig, klar und verständlich gesprochen.

10. *When talking to guests by telephone we will ask permission before placing them on hold, announce to whom they are being connected and always allow the guest to be the one to end the call.*

Eine weitere Säule, bezüglich Telefonanrufen, besagt, dass Gäste um Erlaubnis gebeten werden müssen, ehe sie in die Warteschleife gesetzt werden. Gästen wird immer deutlich erläutert, zu wem sie nun verbunden werden. Außerdem sollte der Gast immer derjenige sein, der das Telefongespräch beendet – niemals die Hotelangestellten.

11. *We will listen to guests complaints calmly and sincerely apologize for any inconvenience and agree upon an action which will follow and ensure the action occurs.*

Die elfte und letzte Säule behandelt Gastbeschwerden. Hier ist es wichtig, dass

die Mitarbeiter genau zuhören, sich aufrichtig für jegliche Unannehmlichkeiten entschuldigen und sich mit dem Gast auf eine Lösung des Problems einigen. Hier trägt der Mitarbeiter, der die Beschwerde des Gastes behandelt die Verantwortung, dass die Lösung auch folgt, egal welche andere Abteilung dafür zuständig wäre. Im Hoteljargon wird dies auch 'Follow Up' genannt.

Die Verfasserin wurde während ihrer beiden Praktika im *Mandarin Oriental, Munich* und im *Mandarin Oriental, Hong Kong* über die elf Säulen unterrichtet. Bei diesen Angaben handelt es sich um unternehmensinterne Richtlinien, die nicht nach Außen getragen werden.

4.1.2 Das Logo und Leitbild der Mandarin Oriental Hotel Group

Mit seiner *Corporate Identity* zeigt Mandarin Oriental auch in der Öffentlichkeit, dass die Gäste für das Unternehmen an erster Stelle stehen und stets alles dafür getan werden muss, um Gäste zufriedenzustellen und darüber hinaus zu begeistern. „Im Logo der Hotelgruppe findet sich der Fächer wieder und macht es zu einem der weltweit bekanntesten Logos der Tourismusbranche“ [von Freyberg, Zeugfang, 2014, S. 965]. Der Fächer ist in der Farbe gold gestaltet und besteht aus 11 Stäben, welche die 11 Säulen der Hotelgruppe widerspiegeln sollen. Diesen Fächer sieht man nicht nur im Eingangsbereich der Hotels auf Goldplatten oder in Stein gemeißelt, auf jedem Dokument das im Hotel verwendet wird. Den Zimmerkarten, Kugelschreibern und auf der Kleidung jeden Mitarbeiters. Jeder Mitarbeiter der *MOHG* trägt auf der linken Brustseite, unmittelbar über dem Herzen, ein Namensschild und einen kleinen goldenen Fächer darüber. Des Weiteren hat jedes *Mandarin Oriental* Hotel seinen eigenen echten Fächer: Bei der Eröffnung eines neuen Hauses sucht der jeweilige Generalmanager passend zur Hotelgruppe, zur Destination, zu seiner Kultur und zum Gebäude des Hotels einen Fächer aus. Dies spiegelt die Individualität der einzelnen Hotels wieder. Die Fächer sind in den Hotels für gewöhnlich in der Lobby zu finden, wo sie die Gäste genau anschauen können.



Abbildung 17: Logo der Mandarin Oriental Hotel Group, Quelle: Unternehmenswebsite, 2016

Das Leitbild der *MOHG* besteht aus folgender Mission: *Our mission is to completely delight and satisfy our guests. We are committed to making a difference every day, continually getting better to keep us the best.* Aus dem Akronym „Delight“ und aus den sieben *Guiding Principles*. Der Begriff *delight* zu Deutsch: entzücken, begeistern, welchen man der englischen Philosophie entnehmen kann, wird im Folgenden genauer beschrieben.

D istinctive (unverwechselbar)

Eine einzigartige Sammlung von individuellen Hotels.

E xotic (exotisch)

Die Magie des Orients mit Sinn für den jeweiligen Ort.

L ively (lebendig)

Ein Ort der Energie und Bewegung.

I magintive (einfallsreich)

Innovative Designs und Services um anzuregen und zu unterhalten.

G uest-centered (gastbezogen)

Ein Service, der persönlich, leidenschaftlich und überraschend ist.

H armoniuos (harmonisch)

Fürsorglicher Service kombiniert mit besonderen Annehmlichkeiten.

T ime (Zeit)

Ein Ort, der Zeit zum Genießen, Entspannen und Nachdenken gibt.

Jedes Unternehmen benötigt Regeln, um zu funktionieren. Die *MOHG* hat Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Gäste in den einzelnen Hotels beobachtet und zusammengefasst. Diese Beobachtung ist Basis der heutigen Standards und wird als *Legendary Quality Experiences*. Diese *LQE* stehen für den Standard, der den Gästen offeriert wird und den es täglich zu erreichen gilt. Zweimal jährlich werden die einzelnen *Mandarin Oriental* Hotels von sogenannten *mystery guests* besucht. Dies bedeutet, dass *LQE-Tester* in den Hotels übernachten und sich während ihres Aufenthaltes wie jeder andere Gast verhalten werden. Der Grund für diese Scheingäste ist die Einhaltung der Standards, in jeder Abteilung, zu testen. Ein nachträglich verfasster Bericht über den Aufenthalt und die Einhaltung oder Nichteinhaltung der *LQE*, dient als Instrument, um aufzuzeigen, wie nah die einzelnen Hotels der Verwirklichung ihrer Vision sind.

Mit den sogenannten *Guiding Principles*, soll jeden Tag neue Motivation für den Mitarbeiter geschaffen werden. Mit dieser Motivation ist auch Stolz verbunden, ein Teil dieser Hotelgruppe zu sein und dabei mitzuwirken, internationale Gäste jeden Tag glücklich und zufrieden zu stellen. Zudem stellt sich hier der Stolz ein, zu einer der Besten Hotelgruppen der Welt zu gehören. Diese *Guiding Principles* werden im Folgenden genauer erläutert. Das Unternehmen schreibt dazu:

- *Unsere Gäste erfreuen*

Wir bemühen uns, die Anforderungen unserer Kunden und Gäste zu verstehen, indem wir ihnen entgegenkommen und ihren Wünschen auf kompetente, gezielte und unmittelbare Weise entsprechen. Wir werden unsere Dienstleistungen und Produkte nicht nur nach ihren Anforderungen richten, sondern sind entschlossen, ihre Erwartungen zu übertreffen, in dem wir sie mit unserer Fähigkeit, ihre Wünsche vorauszuahnen und zu erfüllen, überraschen.

- *Als Kollegen zusammenarbeiten*

Wir betonen unser Engagement, unserer Verantwortlichkeit und Identität mittels Teamarbeit. Indem wir auf kollegialer Ebene miteinander arbeiten und einander Respekt und Vertrauen entgegenbringen, leisten wir einen größeren Beitrag zum Erfolg der Gruppe, als dies durch individuelle Arbeit möglich wäre.

- *Ein Arbeitsklima der Begeisterung schaffen*

Wir bringen unsere Anerkennung für alle Mitarbeiter von *Mandarin Oriental* zum Ausdruck, indem wir ein freundliches, motivierendes und respektierendes Arbeitsklima schaffen. Als führender Vertreter der Industrie sind wir entschlossen, in allen Mitarbeitern die besten Leistungen zu fördern, indem wir sie weiterbilden und ihre professionellen und persönlichen Fähigkeiten stimulieren und sie auch auffordern, aus eigener Initiative zu handeln.

- *Die Besten sein*

Wir werden ein innovativer Führer in der Hotelindustrie sein und unsere Dienstleistungen und Produkte fortlaufend verbessern. Wir erwarten von unseren Lieferanten die qualitativ besten und günstigsten Produkte und Dienstleistungen.

- *Den Aktienwert steigern*

Wir sind entschlossen, ein wachsendes Unternehmen zu sein. Unser Erfolg wird aus Investitionserträgen resultieren, die zu den Besten in der Hotelindustrie zählen.

- *Die Regeln beachten*

Wir werden unsere Integrität, Fairness und Ehrlichkeit sowohl in unseren internen

als auch externen Beziehungen bewahren und unsere Verpflichtungen jederzeit erfüllen.

- *Verantwortungsbewusst handeln*

Wir werden uns aktiv an den Verbesserungen der Umwelt beteiligen, wie dies von verantwortungsvollen Mitgliedern unserer Gemeinschaften und industriellen Organisationen erwartet wird.

[vgl. Unternehmenswebsite, 2016]

Das Leitbild lässt sich zusammenfassen, dass Aussagen zu jedem wichtigen Element eines Hotels enthalten sind. So geht es um das Leistungsprogramm der *MOHG*, die Beziehungen, die Organisation und auch die Führung der Hotelgruppe.

4.2 Senior Management der Mandarin Oriental Hotel Group

James Riley ist der *Group Chief Executive* der *MOHG*. Den Titel des geschäftsführenden Vorstandsmitgliedes erlangte er im April 2016, wodurch er den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden, Edouard Ettedgui, ablöste. Zuvor war er der Finanzdirektor der *Jardine Matheson Group* und bringt neben seinem *Know How* über das Finanzmanagement, auch eine elfjährige Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der *MOHG* mit. Des Weiteren ist er Experte des asiatischen Raumes, da er seit 1993 sowohl in Singapur als auch in Hong Kong gelebt hat, wo er, neben der Arbeit für *Jardine Matheson*, auch in den Vorständen verschiedener Organisationen, wie beispielsweise der *The Royal Geographical Society in Hong Kong* oder der *The Hong Kong Arts Festival*, sitzt.

Stuart Dickie ist *Chief Financial Officer* der *MOHG*. Als *Chief Financial Officer*, also *CFO*, ist er verantwortlich für die Entwicklung von Finanzstrategien, die Finanzplanung und die Vorschriften für das Finanzmanagement der Hotelgruppe. Bevor er in das Senior Management kam und zum *CFO* befördert wurde, war er *Director of Corporate Finance*. Genau wie James Riley ist auch Stuart Dickie Experte in Hong Kong, da er über sechs Jahre für *Pricewaterhousecoopers* in Hong Kong arbeitete, ehe er zur *MOHG* wechselte.

Michael Hobson ist *Chief Marketing Officer* der Hotelgruppe. Vom Büro in Hong Kong aus, überblickt er als *CMO*, das gesamte *Sales & Marketing* der Hotelgruppe und ist bereits seit 22 Jahren im Team des Managements der *MOHG*. Neben der Arbeit mit *Mandarin Oriental* bringt Michael Hobson Hotelerfahrung, von mehr als 30 Jahren, mit. Er war unter anderem für die *Group Director of Sales & Marketing* für *Shangri-La Hotels & Resorts*, tätig.

Richard Baker ist als der *Executive Vice president Operations Director Asia* im MOHG, tätig. Dabei ist Richard Baker für die operative Arbeit der *Mandarin Oriental Hotels* im asiatischen Raum, verantwortlich. Des Weiteren ist er zuständig für das Wellness Portfolio und die *Residences* der MOHG. Seine Karriere bei der MOHG begann Richard Baker zunächst als *General Manager, Corporate in the Americas*. Zwei Jahre später jedoch wurde er bereits zum *Executive Vice President Operations Director The Americas*, befördert. Nachdem er die Arbeit fünf Jahre im amerikanischen Raum getätigt hatte, wechselte Richard Baker im Jahr 2013, mit demselben Titel, jedoch für den asiatischen Raum, nach Asien, wo er in Hong Kong seine Arbeit weiterführte.

Jan D. Goessing ist der *Executive Vice President, Operations Director The Americas* der MOHG. Die Arbeit, welche Richard Baker zunächst in den Vereinigten Staaten von Amerika tätigte, übernahm anschließend Jan Goessing. Mit dieser Arbeit ist er nicht nur verantwortlich für die bereits existierenden Hotels dieser Region, sondern auch für die Planung und Kontrolle von noch entstehenden Hotels, um das Portfolio der Region zu erweitern. Neben der Spezialisierung auf den amerikanischen Markt, umfasst seine Arbeit auch die Überwachung der globalen operativen Funktion der sogenannten *Rooms Division*. Die Abteilung *Rooms Division* eines Hotels ist verantwortlich für die Bereiche Empfang, Telefonzentrale, *Guest Relation*, *Business Center*, Portiers, Nachtdienst, Zimmerservice, Reservierung und Technik. Seine Karriere bei der MOHG startete Jan Goessing als *Generalmanager* des *Flagship Hotels Mandarin Oriental, Hong Kong*. Bevor er in das Senior Management der Hotelgruppe hinzugezogen wurde, war er des Weiteren *Generalmanager* der *Mandarin Oriental Hotels* in Washington, Bangkok und New York.

Christop Mares ist der *Executive Vice President, Operations Director EMEA and India*. Genau wie Richard Baker und Jan Goessing ist auch Christoph Mares verantwortlich für die Operative einer Region. *EMEA* ist die Abkürzung für *Europe, Middle East, Africa*. Neben dieser umfasst sein Arbeitsbereich auch Indien, wo er ebenfalls für die bereits bestehenden als auch für die in Planung stehenden Mandarin Oriental Hotels verantwortlich ist. Während Jan Goessing für die globale operative Funktion des *Rooms Division* zuständig ist, beinhaltet das Aufgabengebiet von Christoph Mares die Überwachung der globalen operativen Funktion des *Food and Beverage*. In dieser Abteilung eines Hotels geht es um die Planung, Durchführung und Kontrolle aller gastronomischen Aktivitäten. Durch seine langjährige Erfahrung bei der MOHG, unter anderem in Management Positionen in den *Mandarin Oriental Hotels* in London, Paris oder München, kann sich Christoph Mares völlig mit dem Unternehmen identifizieren.

Kieren Barry ist *Group Counsel*. Als *General Counsel* ist Kieren Barry für die Überwachung und Betreuung aller rechtlichen Dienstleistungen der Hotelgruppe. Mit langjähriger Erfahrung in Rechtsdienstleistungen, für unter anderem auch Hotels, und seine

Sprachkenntnisse in Mandarin ist Kieren Barry überdurchschnittlich qualifiziert und ein wichtiges Mitglied im Senior Management der MOHG.

Paul Clark ist der *Group Director of Human Resources*. Verantwortlich für das Personalmanagement der gesamten Hotelgruppe, entwickelt Paul Clark in seiner Arbeit im Senior Management globale Personalmanagementstrategien, Vorschriften und Richtlinien für das Personal der *Mandarin Oriental Hotels*. Dabei werden Personalprogramme wie Schulungen, Trainings und Förderungen ausgearbeitet und entwickelt. Mit seiner, über 30 jährigen, Erfahrung in der Hotelbranche weis er genau worauf es bei einer guten Personalführung ankommt.

Jill Kluge ist als *Group Director of Brand Communications*, tätig. Jill Kluge überwacht in ihrer Position als *Director of Group Communications* die Unternehmenskommunikation der Hotelgruppe und ist des Weiteren verantwortlich für die *Public Relations*, die internationale Werbung, die Markenidentität und auch für die Finanzkommunikation der MOHG. Auch Jill Kluge bringt eine langjährige Erfahrung in der Hotellerie, als Senior Manager, wie unter anderem auch Positionen als *Public Relations Manager* oder auch *Sales and Marketing Manager*, mit.

Anja Lutje ist die leitende *Group Director of Rooms and Quality*. In ihrer Position als *Group Director of Rooms and Quality* überwacht Anja Lutje alle Bereiche des *Rooms Divisions*, wie das Front Office, Zimmerservice und auch das Guest Relations. Des Weiteren ist Anja Lutje, wie ihr Titel verrät, auch verantwortlich für das sogenannte globale Qualitätsmanagement der Hotelgruppe.

Monika Nerger ist *Chief Information Officer*. Als *Chief Information Officer* überwacht und betreut Monika Nerger die gesamte Technologie der MOHG. Bevor sie für die globale Technologie der Hotelgruppe zuständig war, war sie *Vice President of Technologie, The Americas*, wo sie später zur globalen Betreuerin befördert wurde.

David Nicholls ist der *Group Director of Food and Beverage* der MOHG. Um eine der wichtigsten Abteilungen der Hotelgruppe, das *Food and Beverage*, kümmert sich David Nicholls als *Group Director of Food and Beverage*. Nachdem er selbst als *Director of Food and Beverage* und *Executive Chef* in Mandarin Oriental, Hyde Park Hotel in London tätig war, wurde er später in das Senior Management der Hotelgruppe befördert wo er seiner Leidenschaft für den gastronomischen Bereich des Hotels global nachgehen konnte. Nicht nur seine eigene Erfahrung in der Abteilung des *Food and Beverage*, sondern auch sein Talent international gefeierte Köche, wie unter anderem Heston Blumenthal, für *Mandarin Oriental Hotels* zu gewinnen machen David Nicholls zu einer besonders wichtigen Person im Senior Management der MOHG.

[vgl. Unternehmenswebsite, 2016]

4.3 Erfolgsfaktoren

Die Frage, weshalb die *MOHG* so erfolgreich, ist und inwiefern sich die *MOHG* von ihren Konkurrenten abhebt, wird die Verfasserin im Folgenden genauer untersuchen. In den *Sales & Marketing* Abteilungen der *Mandarin Oriental* Hotels herrscht die größte Beschäftigung mit diesen Konkurrenten. Hier werden sogenannte *Competitive Sets* erstellt, wo jedes Hotel vier unterschiedliche Hotelgiganten auflistet, welche in derselben Destination vorhanden sind und für das *Mandarin Oriental* Hotel als Konkurrenz zählen. Die Mitarbeiter aus den administrativen Verkaufs- und Marketingabteilungen beobachten unter anderem genau, welche neuen Angebote die Konkurrenzhotels für ihre Gäste haben, mit welchen Unternehmen sie beispielsweise für ihre Banketträumlichkeiten zusammenarbeiten oder welche Promotionen sie für Übernachtungen in den Hotels anbieten. Die *MOHG* hat ihre eigenen Strategien und Systeme für den Verkauf entwickelt, um den sogenannten *RevPar* in allen Hotels zu optimieren. *RevPar* steht für *Revenue per available room*, was zu deutsch die Einnahmen pro verfügbarem Zimmer bedeutet. Um die einzelnen Hotels zu unterstützen gibt es mehrere *Sales Offices* auf der ganzen Welt, die so positioniert sind, dass sie immer für einen Markt zuständig sein können und in angenehmer Reichweite für die einzelnen Hotels sein können. Neben den Vertriebsabteilungen spielt aber auch die Technologie eine bedeutende Rolle. Die digitale Revolution in der Hotellerie wird angeführt von der *MOHG*, die so viel wie keine andere Hotelgruppe in die Forschung technischer Entwicklungen investiert haben. Die Hotels sind alle mit den besten Technologien ausgestattet, die es auf dem Markt zu erwerben gibt. Besonderer Wert wird daraufgelegt, dass die *Mandarin Oriental* Hotels Technologien zur Verfügung stellen, die effizient und makellos sind und den Aufenthalt der Gäste nicht durch technische Schwierigkeiten verkomplizieren. Eine der vielen Besonderheiten der *MOHG* sind außerdem beispielsweise die sogenannten Residenzen die man als private Unterkunft kaufen kann und die an einige der weltweiten *Mandarin Oriental* Hotels angeknüpft sind. Nicht jede Hotelgruppe verfügt über solche Residenzen in ihrem Produktportfolio. Das Besondere an den *Mandarin Oriental* Residenzen ist, dass ein einzigartiger *Lifestyle* geboten wird, der zwei Welten miteinander verbindet - Den Komfort eines privaten Zuhauses und den vielen Annehmlichkeiten, die durch den Service, auf höchstem Niveau von den Hotelangestellten geschaffen werden [vgl. Mandarin Oriental Residences, 2016].

Die *Market Positioning*, das sogenannte *Brand Marketing*, das *Customer Relationship Management* und das *Partnership Marketing* sind ebenso Elemente, welche die *MOHG* und jedes einzelne *Mandarin Oriental* Hotel genauestens untersuchen und fokussieren. Was diese einzelnen Zweige bedeuten, wird folglich erläutert.

Mit *Market Positioning* ist die Positionierung des Unternehmens auf dem Hotellerie Markt zu verstehen. Viel Arbeit und Forschung wird darin investiert, die besten Einnahmen für die einzelnen Hotels der *MOHG* zu erzielen. Hier werden die Charakteristik des Marktes sowie die Konkurrenz im Umfeld genauestens beobachtet. Die hier erhaltenen Informationen werden dann dazu verwendet Ziele für die jeweilige Performance der einzelnen Hotels zu formulieren.

Brand Marketing ist das Marketing, das für Marke *Mandarin Oriental* unternommen wird. Das beste Beispiel dafür ist die internationale Kampagne, in der weltweit bekannte Stars als Fans der Hotelgruppe präsentiert werden. Diese Stars sind regelmäßig Gäste in den verschiedenen *Mandarin Oriental* Hotels. In der Kampagne wählen sie ihr begehrtestes *Mandarin Oriental* Hotel aus, erzählen darüber und berichten auch was sie so sehr an der Hotelgruppe schätzen. Weltweite *Lifestyle* Publikationen beinhalten informative Artikel über die einzelnen *Mandarin Oriental* Hotels.

Unterstützt wird die *MOHG* hier von einem Netzwerk der besten PR Agenturen aus Europa, Asien und Amerika. Es gibt aber auch ein spezielles *Mandarin Oriental* Magazin, das in den Hotelzimmern vorzufinden ist und auch an gezielte Gäste, die regelmäßig in den *Mandarin Oriental* Hotels übernachten, gesendet wird. Der Name dieses Magazins ist *MO Magazine*.

Customer Relationship Management arbeitet mit einer anspruchsvollen Datenbank Management System. Dieses wird genutzt, um den Gästen immer einen Schritt voraus zu sein, genau zu wissen was sie lieben und was nicht und die Frequenz ihrer Übernachtungen genau beobachten zu können, arbeiten die *Mandarin Oriental* Hotels mit einem anspruchsvollen Datenbank Management System. Hier werden die Präferenzen der Gäste, Beschwerden, Anmerkungen und einzelnen Übernachtungen gesichert. Auch wenn ein Gast beispielsweise das erste Mal im *Mandarin Oriental, Bodrum* Hotel übernachtet, so sind seine Präferenzen und Anmerkungen von seinen vorherigen Übernachtungen in anderen *Mandarin Oriental* Hotels im System gespeichert, sodass die Mitarbeiter am besten auf den Gast vorbereitet sein können.

Das *Partnership Marketing* der *MOHG* arbeitet mit Luxusmarken auf gleichem Niveau zusammen, um eine profitablere Beziehungen zu neuen Kunden knüpfen zu können. Hierfür dienen beispielsweise auch innovative Partnerschaften wie mit *American Express*, da so die Wahrnehmung über die *MOHG* weltweit verstärkt wird und mehr Einnahmen für jedes einzelne *Mandarin Oriental* Hotel erzielt werden können.

Auch die Verwendung von *Social Media* Modulen hat der *MOHG* geholfen, sich so erfolgreich auf dem Markt der Luxushotellerie zu positionieren [vgl. Kapitel 4.6].

4.4 Strukturdaten der Mandarin Oriental Hotel Group

Wie bereits aufgeführt besitzt die *MOHG* 29 Hotels, von welchen 3 keine originalen *Mandarin Oriental* Hotels sind: Das Hotel Ritz in Madrid wurde von der *MOHG* aufgekauft und wird unter dem vorherigen Namen weitergeführt, das *The Excelsior Hotel*, welches sich in Hong Kong befindet ein Schwesternhotel ist. Im Gegensatz zu den üblichen *Mandarin Oriental* Hotels ist das *The Excelsior* nur ein vier Sterne Haus, was bedeutet, dass der Service vom eigentlichen *Mandarin Oriental* Service abweicht, das Budget, welches dem Hotel von der Hotelgruppe zu Verfügung gestellt wird, geringer ist und auch die Gäste nicht dieselben sind. Ein weiteres Schwesternhotel befindet sich in Hong Kong, welches jedoch wie die anderen *Mandarin Oriental* Hotels auch mit seinen fünf Sternen der Luxusklasse angehört und ebenso weltweit bekannt und gefragt ist. Das *The Landmark Hotel* befindet sich in unmittelbarer Nähe des *Flagships Mandarin Oriental, Hong Kong* und bietet neben seinem exklusiven Service und einer luxuriösen Ausstattung internationalen Gästen eine Oase des Wohlfühlens. Die restlichen 26 Hotels der Hotelgruppe besitzen alle denselben Namen, befolgen dieselben Richtlinien und bieten denselben Service. Sie sind alle aufgebaut mit denselben Hauptabteilungen wie beispielsweise: *Housekeeping, Food and Beverage, Rooms Division, Sales and Marketing, Security, Finance, Human Resources, Reservation, Spa*. Da es sich bei diesen Abteilungen um internationale Eigennamen handelt, werden sie von der Verfasserin in englischer Sprache aufgezählt.

Wie die Verfasserin bereits bei der Vorstellung der *MOHG* erwähnte, sind die einzelnen *Mandarin Oriental* Hotels immer unterschiedlich. Sie unterscheiden sich von der Größe, der Zimmeranzahl, der Restaurants, der Ausstattung und auch der Lage. Während das *Mandarin Oriental, Munich* Hotel beispielsweise mit nur 74 Zimmern das kleinste Hotel der Hotelgruppe ist, besitzt das *Flagship* Hotel in Hong Kong 501 Zimmer. Auf Grund der Unterschiede wird das jährliche Budget, das die Hotels von der Hotelgruppe erhalten auch immer neu an die einzelnen Hotels angepasst. So gibt es nicht für jedes der 27 Hotels das gleiche Budget für das kommende Jahr, sondern eines für welches sich die Hotels selbst bewerben müssen. Die Budgetplanung in den *Mandarin Oriental* Hotels beginnt ab März und April und erstreckt sich bis zum Juli. In dieser Zeit müssen alle Abteilungen der Hotels ihr eigenes Budget festsetzen und planen. Untersuchungen und Spekulationen werden durchgeführt, beispielsweise wie viele Geschäftsreisen im kommenden Jahr unternommen werden müssen, wie viele neue Mitarbeiter für die Eröffnung des Außenbereichs im Sommer benötigt werden, wie viel Geld für die neuen Uniformen berücksichtigt werden muss und noch vieles mehr. Nachdem jede Abteilung ihr eigenes Budget für das kommende Jahr festgelegt hat, müssen Präsentationen vorbereitet werden. Im August reisen die *Generalmanager, Director of Sales and Marketing* und *Director of Finance* der Hotels in ein *Mandarin Oriental* Hotel, welches als Treffpunkt festgelegt wurde, wo die Präsentationen gehalten werden. Hier werden verschiedene Standorte für

die europäischen, asiatischen und amerikanischen Hotels ausgewählt. Das Senior Management entscheidet nach der Präsentation, ob die Budgetplanung realistisch ist und sie diese den einzelnen Hotels gewähren.

4.5 Zielgruppenanalyse

So wie jedes Unternehmen, definieren auch Hotelbetriebe Zielgruppen welche sie hauptsächlich mit ihrem Angebot ansprechen wollen. Im Allgemeinen wird in der Hotellerie zwischen zwei großen Zielgruppen unterschieden: Den Geschäftsreisenden und den Privatreisenden. Viele Menschen denken, dass Hotels, die sich in Großstädten in der Innenstadt befinden nur sogenannte „Businesshotels“ sind und Hotels, die etwas abgelegener liegen nur Urlaubshotels sind. Dies jedoch ist ein Irrtum. So ist *das Mandarin Oriental, Munich* Hotel in Deutschland beispielsweise, welches unterhalb der weltbekannten Maximilianstrasse zentral in der Innenstadt liegt, kein „Businesshotel“ sondern ein sogenanntes *Leisurehotel*. *Leisure* bedeutet zu Deutsch *Freizeit* und soll somit verdeutlichen, dass es ein Hotel ist, welches hauptsächlich Privatreisende nutzen. Tatsächlich spielt der Standort in der Unterscheidung zwischen Businesshotel und *Leisurehotel* weniger eine Rolle als das Angebot des jeweiligen Hotels. Für ein Businesshotel ist das Bankettangebot besonders wichtig: Wie viele Tagungsräume es gibt, wie groß diese jeweils sind, wie diese ausgestattet sind, ob es 24h *Roomservice* gibt oder ob es zum Beispiel ein *Business Center* gibt welches mit Computern, Druckern, Fax Geräten und anderen wichtigen technischen Hilfsmitteln ausgestattet ist. Im Gegensatz dazu sind für ein *Leisurehotel* andere Angebote wie unter anderem das Wellnessangebot, die verschiedenen Restaurants, Kinderbetreuungen oder hotelinterne Einkaufsmöglichkeiten wichtiger. Es lässt sich also daraus schließen, dass viel mehr analysiert wird was ein Geschäftsreisender und ein Privatreisender während ihres Hotelaufenthaltes benötigen und als wichtig empfinden, um eine klare Unterscheidung von beiden Optionen definieren zu können.

Neben der Unterscheidung von Businesshotels und *Leisurehotels* gibt es natürlich noch die Unterscheidung zwischen einem gewöhnlichen Hotel oder Stadthotel und einem Resort. Dieser Begriff kommt aus dem englischen Sprachgebrauch und bedeutet Erholungsort. In den meisten Fällen verfügen Resorts über Freizeiteinrichtungen, Gartenanlagen und auch Sportmöglichkeiten. Wie die Übersetzung des Wortes Resorts schon zeigt, geht es bei dieser Hotelform um den reinen Erholungsurlaub und der Regenerierung des Körpers. Die Erwartungen von Gästen eines Resorts sind selbstverständlich völlig anders als die eines Stadthotelgastes. Die *MOHG* besitzt viel mehr Stadthotels als Resorts - auch wenn die meisten der Stadthotels auch am Meer gelegen

sind und auch Raum zur Erholung und beispielsweise überdurchschnittlich gute Wellnessangebote enthalten sind. Unter den in Zukunft zum Bau geplanter *Mandarin Oriental* Hotels werden jedoch auch Resorts dazugehören, um so das Portfolio der Resorts ebenfalls zu erweitern. Lediglich die Standorte Bodrum, Marrakesch und Sanya besitzen ein Mandarin Resort.

Da jedes Hotel der *MOHG* der absoluten Luxusklasse angehört und sich alle in der 5 Sterne Plus Kategorie befinden lässt sich die Zielgruppe der Hotelgruppe auf den ersten Blick sehr leicht definieren: Menschen der Oberklasse, egal ob jung oder alt, ledig oder mit Familie. Menschen, die sich überdurchschnittlich teure Übernachtungen in Hotels leisten können und neben den schon sehr hoch angesetzten Übernachtungspreisen ohne Unwohlsein zusätzlich für das Frühstück bezahlen und jeden anderen Service. Doch genauer betrachtet sind es durch die oben bereits genannte Unterscheidung von Businesshotels und *Leisurehotels*, zwei Zielgruppen, die sich viel weiter analysieren lassen als nur durch ihren Wohlstand. Die Privatreisenden sind in der Tat sehr wohlhabende Menschen, welchen der Preis unwichtig ist, solange der Service exzellent ist. Sie legen Wert darauf, dass sie bei ihrem zweiten Aufenthalt im Hotel wiedererkannt werden und die Frühstücksdame weiß, dass der Gast seinen Orangensaft am Morgen beispielsweise ohne Fruchtfleisch trinken möchte. Es sind Singles, Liebespaare oder Familien, die aus kultivierten Kreisen stammen, ein *Michelin Star Restaurant* im Hotel für selbstverständlich halten und im Hotel einen Salon erwarten, der nur die teuersten und besten Haarpflegeprodukte verwendet. Es sind aber auch sogenannte *Ottormalverbraucher*, die sich als normale Gutverdiener hin und wieder den Luxus eines solchen Aufenthaltes gönnen. Sie sparen das Geld und freuen sich auf einen einwöchigen Urlaub im beispielsweise *Mandarin Oriental, Barcelona* Hotel, wo sie Service auf höchstem Niveau genießen und es sich gut gehen lassen können. Zwar sind diese weniger oft vertreten als die typischen wohlhabenden Gäste, aber dennoch gehören sie zu den Gästen der *Mandarin Oriental* Hotels.

Eine weitere Zielgruppe der *MOHG* sind die Geschäftsreisenden, die durchschnittlich maximal 3 Nächte im Hotel übernachten und das Hotel tatsächlich nur zum Übernachten und zum Genießen des Feierabendbiers in der Hotelbar nutzen. Diese Geschäftsreisende arbeiten für weltweit bekannte und vertretene Unternehmen, die auf internationaler Ebene Geschäfte abwickeln und in vielen Fällen sogar spezielle Verträge mit der *MOHG* haben. Diese Verträge werden von den Mitarbeitern der Verkaufsabteilungen abgeschlossen. Verträge mit Unternehmen beinhalten spezielle Ratenvereinbarungen und Vorzüge für die zukünftigen Gäste. Solche Unternehmen sind beispielsweise *Morgan Stanley, Bank of America, Pricewaterhousecoopers*. Verträge mit diesen sind sowohl international für alle *Mandarin Oriental* Hotels gültig als auch nur speziell für eines.



Abbildung 18: Zielgruppenaufteilung der Mandarin Oriental Hotel Group, eigene Darstellung

4.6 Marketingstrategien

Wie von der Verfasserin bereits beschrieben beschäftigt Michael Hobson als *Chief Marketing Officer* mit dem gesamten Marketing der Hotelgruppe. Auch wenn jedes *Mandarin Oriental* Hotel ein eigenes Marketingteam hat und durch eigene Kreativität und Konzepte ist eine einheitliche Struktur wiederzuerkennen für welche Michael Hobson unter anderem sorgt. Die gemeinsamen Marketingstrategien, die zum Teil von der *MOHG* vorgegeben sind, wird folglich näher erläutert.

EDM ist die Abkürzung für *E-Direct Messaging*, was jedes *Mandarin Oriental* Hotel weltweit praktiziert. Hierbei geht es darum, dass die Datenbanken von allen *Mandarin Oriental* Hotels weltweit genutzt werden können. Das bedeutet, dass *Mandarin Oriental, Tokyo* beispielsweise auf die Datenbanken von *Mandarin Oriental, Miami* zugreifen kann. Es können sowohl lokale als auch internationale *EDM's* durchgeführt werden. Die Datenbanken sind unterteilt in die verschiedenen Abteilungen wie *Rooms, Food and Beverage* oder zum Beispiel *Spa*. Verwaltet wird das *EDM* von der Hauptzentrale in Hong Kong. Des Weiteren werden mit dem Einverständnis der Gäste Newsletter an alle Kontakte, die jemals in einem *Mandarin Oriental* Hotel übernachtet haben, gesendet. Diese Newsletter enthalten Informationen über die Hotelgruppe, neue Hotels, spezielle Angebote und vieles mehr.

Packages sind Pakete, welche die Gäste für ihren Aufenthalt in einem *Mandarin Oriental* Hotel buchen können. Diese Pakete enthalten entweder bestimmte Vorzüge wie kostenloses Frühstück oder Preisnachlasse. Die einzelnen *Mandarin Oriental* Hotels können selbst entscheiden, welche dieser Pakete sie anbieten, zu welchem Zeitraum und auch für welche Dauer sie diese auf ihrer Website annoncieren. Wie diese Pakete heißen und welche Vorteile die Gäste durch die Buchung dieser genießen können wird die Verfasserin nun anhand von zwei Beispielen genau beschreiben:

- *Suite Family Affair*

Anwendbar für bestimmte Suitekategorien, tägliches Frühstück inklusive, spezielle Menüs und Aktivitäten für Kinder, Willkommensgeschenke für Kinder, Champagner als Willkommensgeschenk für die Eltern, spätes Check Out (bis 14.00 Uhr).

- *Business On The Run*

Anwendbar für reguläre Zimmerkategorien, tägliches Frühstück inklusive, kostenlose Internetnutzung, kostenlose lokale Anrufe, Limousinen Transfer vom Flughafen zum Hotel, Minimum 2 Nächte Aufenthalt.

Zwar machen die einzelnen *Mandarin Oriental* Hotels nicht besonders viel eigene Werbung, die allgemeine Hotelgruppe jedoch schon. Besonders mit ihrem Brand Marketing ist die *MOHG* sehr erfolgreich, wie beispielsweise der Fan Kampagne mit berühmten Menschen, welche die Verfasserin bereits erklärt hatte. Die *MOHG* hat es des Weiteren geschafft sich im Web so bekannt zu machen, indem Werbungen mit aktuellen Paketangeboten auf den verschiedensten Websites auftauchen. Hat man die *Mandarin Oriental* Website mehrfach besucht und ist dann beispielsweise auf der Website von Amazon um Einkäufe zu erledigen, so erscheinen rechts die eben genannten Angebote über die verschiedensten Pakete von *Mandarin Oriental*. Das bedeutet, dass der Server sich seine Besucher merkt und diese immer wieder an die Hotelgruppe erinnert.

Auch die Verwendung von *Social Media* Modulen hat der *MOHG* geholfen, sich so erfolgreich auf dem Markt der Luxushotellerie zu positionieren. „Social Media ermöglicht, unterstützt durch entsprechende Internettechnologien, sich mitzuteilen und in Online-Gemeinschaften zu kommunizieren“ [Hettler, 2010, S.14]. Bei sozialen Netzwerken geht es um textbasierte Informationen, freie Meinungsäußerungen, Empfehlungen und Rezensionen, Foren, Bewertungsportale, Foto-Plattformen, Blogs, Communities, Video-Plattformen, Musik-Portale, Websites und vieles Weitere [vgl. Hettler, 2010, S.15]. Die *MOHG* pflegt ein umfassende und globale *Social Media* Strategie, mit welcher die Beziehung zu den Fans und Gästen der *Mandarin Oriental* Hotels auf ein neues Level gebracht wird. Nicht nur die große Hotelgruppe sondern auch die einzelnen Häuser der *MOHG* haben ihre Konten auf sämtlichen Sozialen Netzwerken wie unter anderem *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*. Den Menschen, die diese Kanäle abonnieren und ihnen folgen können so jeden Tag neues über ihre Lieblingshotels erfahren oder auch einfach

nur mit professionellen Fotos der Hotels begeistert werden. Es geht aber nicht nur darum, die schönsten Ecken der *Mandarin Oriental* Hotels durch die Linse festzuhalten und mit der Welt zu teilen, sondern auch die Abonnenten auf wichtige Themen wie Umweltbewusstsein, technische Entwicklungen oder besondere Anlässe wie Muttertag, Valentinstag oder Weihnachten aufmerksam zu machen. Des Weiteren werden die Schwesternhotels stets über soziale Netzwerke unterstützt bei beispielsweise Eröffnung neuer Restaurants, Spa Bereiche oder der Eröffnung eines ganz neuen *Mandarin Oriental* Hotels.

Die *MOHG* arbeitet auch mit *SEO*, also Suchmaschinenmarketing. Dabei nutzen sie *PPC*, *SEO*. Der Begriff *PPC* ist die Abkürzung für *Pay-per-click*. Hier zahlt der Kunde dafür, dass seine Werbebotschaft im Web höher gerankt wird. Das heißt, dass das werbende Unternehmen nicht für die Einblendung der Werbung bezahlt, sondern für den tatsächlichen Klick, durch welchen der sogenannte *User* auf das Angebot oder die Website des Unternehmens gelangt. Das Wort *User* stammt aus dem englischen Sprachgebrauch und bedeutet Anwender oder Benutzer. Hiermit ist ein Mensch gemeint, der einen Computer benutzt. Bei diesem *PPC-Marketing* gibt es zwei Arten:

Suchmaschinenmarketing: Hier wird das Werbemittel in Form von Anzeigen auf Suchergebnisseiten wie *Google* oder *Yahoo* platziert.

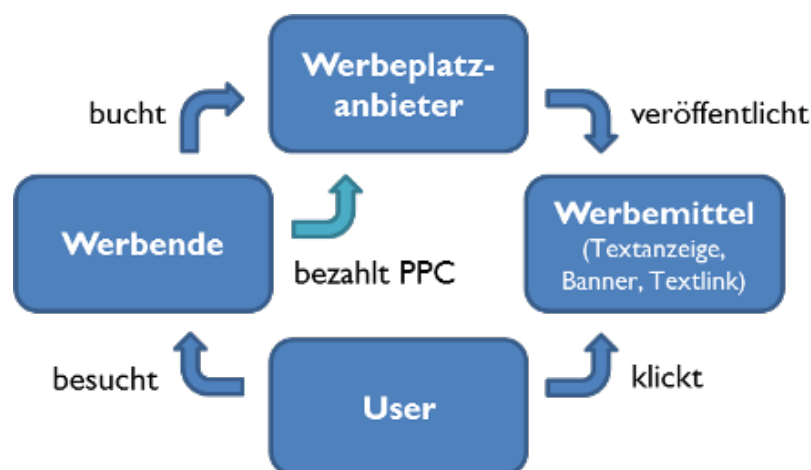


Abbildung 19: Pay-per-click Marketing Darstellung,
Quelle: <http://www.ironshark.de/was-ist-pay-per-click-marketing/>

Das Schaubild verdeutlicht, dass der Werbende beim Werbeplatzanbieter seine Anzeige bucht. Dieser veröffentlicht die Anzeige mit Hilfe eines Werbemittels, wie beispielsweise einem Banner oder einem Textlink. Der User besucht klickt auf das Werbemittel, wodurch er auf die Seite des Werbenden gelangt. Und durch genau diesen Klick bezahlt der Werbende die *PPC-Rate* an den Werbeplatzanbieter.

Affiliate Marketing: Hierbei handelt es sich um *Text-Links* oder *Display-Banner*, die auf *Blogs* oder Netzwerkportalen abgebildet sind. Der zweite Begriff *SEO*, ist die Abkürzung für den englischen Begriff *Search Engine Optimization*. Durch *SEO* wollen Unternehmen einen möglichst hohen Rang in den unbezahlten Suchergebnissen erlangen (vgl. Goldmann, 2016). Um das *PPC* und *SEO* kümmern sich die *Mandarin Oriental Hotels* jeweils selbst, unabhängig von der Hotelgruppe. In den *E-Commerce* und Marketing Abteilungen sind die Mitarbeiter somit für viele Klicks und hohe Ränge im Web verantwortlich. Das *E-Commerce* wird von einer Agentur in London betrieben. Diese kümmern sich um die *Google Rankings*, *Google Advertisements* und Kampagnenschaltungen. Das heißt, dass die *MOHG* auch hier durch Unterstützung anderer in ihrer Arbeit entlastet wird.

Die Website der *MOHG* wird von der Hauptzentrale in Hong Kong betreut. Die einzelnen *Mandarin Oriental Hotels* geben lediglich den gewünschten Inhalt an und teilen mit, welche Fotos sie gerne für ihr Hotel auf der Website eingefügt hätten. Auch die Fotos machen die einzelnen *Mandarin Oriental Hotels* nicht selbst. Sie werden ausschließlich vom Fotografen, George Apostolidis, welcher in Australien lebt, aufgenommen mit dem Hintergrund die *Brand Identity* zu halten. Neben den Fotos gibt es auch zahlreiche Videos über und auch von den *Mandarin Oriental Hotels*. Für diese Aufnahmen wird mit Ian Henry, dem talentierten Direktor der „Campbell Kane Films“ zusammengearbeitet. Das berühmteste Video der *MOHG*, welches auch in jedem Zimmer der *Mandarin Oriental Hotels* abgespielt wird, ist das *Moments of Delight* Video: <https://www.youtube.com/watch?v=FKnVzS3u1il>. In diesem vierminütigen Video wurden die einzelnen *Mandarin Oriental Hotels* wie in einer Traumwelt abgelichtet um den Zuschauern zu verdeutlichen, dass ein Aufenthalt in einem solchen Hotel ein Ort der Freude ist, wie das Wort *delight*, zu deutsch Freude, verdeutlicht.

Mit dem Onlinemagazin *MO Magazine* hat *MOHG* ein luxuriöses Reisemagazin kreiert, welches die Punkte *MO News*, *MO Destinations*, *MO Life* und *MO People* beinhaltet. So können Fans und Besucher der Website immer die neuesten Informationen über ihre Lieblingshotels erfahren. Wie beispielsweise, dass das *Mandarin Oriental, Paris* nun auch seine Außenterrasse eröffnet hat oder sich das *Mandarin Oriental, London* ganz besonders auf den 90. Geburtstag der Queen freut.

5 Auswirkungen von Airbnb auf die Mandarin Oriental Hotel Group

5.1 Direkter Vergleich: Airbnb – Mandarin Oriental Hotel Group

	Airbnb	MOHG
Preis	Bei <i>Airbnb</i> können die Preise mithilfe eines Filters selbst angegeben werden. Mit einer Preisspanne von 9€ bis 1000€+ pro Nacht wird jedem Besucher der Website die Möglichkeit geboten, die perfekte Unterkunft zu finden.	In der Hotellerie spricht man von Übernachtungsraten, die saison- und auslastungsabhängig sind und stets variieren. Als eine der teuersten Hotelgruppen der Welt beginnen diese Raten bei ungefähr 400€ pro Nacht und reichen bis zu 16.000€ pro Nacht.
Standorte	In mehr als 190 Ländern und 34.000 Städten können Menschen aus aller Welt eine <i>Airbnb</i> Unterkunft mieten. Egal ob für einen Urlaub oder für eine Geschäftsreise – <i>Airbnb</i> gibt es überall. Auch die Nachbarschaften und der Objekttyp können durch einen Filter ausgewählt werden, sodass die optimalen Unterkünfte für den Reisenden angezeigt werden.	Mit 29 <i>Mandarin Oriental</i> Hotels weltweit ist die <i>MOHG</i> eine kleine aber dennoch feine Hotelgruppe. Die Hotelgruppe sucht sich gezielte Destinationen für ihre Hotels aus, die sowohl Freizeitcharakter haben als auch Geschäftliches bieten, um den Freizeitreisenden und auch den Geschäftsreisenden gerecht zu werden. Bei der Buchung eines Hotels können sie sich für eine der verschiedenen Zimmerkategorien oder eine der Suite Kategorien entscheiden.
Ausstattung	Entscheidet man sich eine <i>Airbnb</i> Unterkunft zu suchen, so kann man durch den praktischen Filter auch seine Wunschausstattung miteinbeziehen. Auswahlmöglichkeiten hierfür sind wie folgt: 24-Stunden-Check-In, Bügeleisen, Feuerlöscher, Föhn, Haustiere erlaubt, Kabelfernsehen, Klimaanlage, Pförtner, Schloss an der Schlafzimmertür, Türöffner/Gegensprechanlage, Whirlpool, Arbeitsplatz für Laptops geeignet, Erste Hilfe-Set, Fitnessstudio, für Rollstuhlfahrer geeignet, Heizung,	<i>Mandarin Oriental</i> Hotels und die Zimmer dieser sind in den meisten Fällen ungefähr gleich ausgestattet – So wie auch jedes andere Hotel der Luxus-kategorie. Benötigt man ein Bügeleisen, so kann man es sich von der Housekeeping Abteilung auf das Zimmer bringen lassen. Kaffeemaschinen beispielsweise sind in der Regel im Zimmer enthalten. TV Geräte mit Kabelanschluss sind gegeben, Kleiderbügel, Pflegeprodukte, Handtücher sowie Klimaanlage ebenfalls. Als

	Kamin, Kohlenmonoxid-Detektor, Rauchen erlaubt, Shampoo, TV, Waschmaschine, Aufzug im Gebäude, Familien-/Kinderfreundlich, Frühstück, Für Veranstaltungen geeignet, Internet, Kleiderbügel, Kostenloser Parkplatz auf dem Grundstück, Rauchmelder, Sicherheitsanweisung, Trockner, Wesentliches	Raucher kann man auch ein Raucherzimmer buchen. Während all diese Dinge kostenlos sind können für die Internetnutzung je nach Hotel Kosten anfallen. Die Hotels sind demnach mit einer Grundausstattung ausgerüstet. Für die Erfüllung weiterer Wünsche stehen einem, besonders in der Luxushotellerie, die Mitarbeiter 24 Stunden zur Verfügung.
Hygiene	Das Unternehmen <i>Airbnb</i> muss keine Auflagen für Brandschutz oder auch die Hygiene befolgen. Es liegt beim Vermieter alleine, wie er seine Wohnung ausstattet oder welchen Wert er auf die Hygiene seines Zuhauses legt. Ist der Boden schmutzig, wurden Haare im Bett gefunden oder riecht die Wohnung nach Müll, so kann der Reisende sich bei niemandem darüber beschweren. Ob der Vermieter seinen Kühlschrank regelmäßig reinigt oder das Dunkle im Bad nur Flecken und kein Schimmel sind ist auch hier wieder eine Frage des Vertrauens. Der Reisende kann natürlich eine Bewertung auf der Website auf dem Profil des Vermieters hinterlassen, doch er kann nach Unzufriedenheit weder sein Geld zurückfordern noch andere entgeltliche Forderungen als Entschädigung stellen.	Was die Hygiene betrifft, so ist sind die einzelnen <i>Mandarin Oriental</i> Hotels allesamt gleich: Es wird besonders großen Wert daraufgelegt, sowohl in den öffentlichen Bereichen, den privaten Hotelzimmern als auch dem <i>Back Of House</i> Bereich -wie beispielsweise der Küche, den Hotelbüros oder der Wäscherei - jede einzelne Hygiene Vorschrift einzuhalten. Es können jeder Zeit unangekündigte Testbesuche vonseiten verschiedener Ämter eintreten, ein Gast könnte auf Grund von Krankheiten wie zum Beispiel einer Lebensmittelvergiftung das Hotel verklagen. Beschwerd sich der Gast über Unsauberkeit, so muss er nachträglich wieder gnädig gestimmt werden. Dies schaffen die Betriebe meist durch Geschenke, Ratennachlasse oder Gutscheine. Die Gäste, die die <i>MOHG</i> in ihren Hotels empfängt, haben hohe Ansprüche und würden sich nur schwer von einer negativen Erfahrung erholen. Somit achten die <i>Mandarin Oriental</i> Hotels besonders darauf, sämtliche Hygiene Vorschriften einzuhalten.
Sicherheit	So wie jedes andere Unternehmen, das Teil der Sharing Economy ist, basiert auch <i>Airbnb</i> auf Vertrauen. Vertrauen gegenüber dem Vermieter und auch Vertrauen gegenüber dem Reisenden. Doch hier stellt sich die Frage, ob Sicherheit mit Vertrauen geboten werden	Die Sicherheitsstandards in der Hotellerie umfassen viele Aspekte, wie unter Anderem Brände, Umwelt, Arbeit, Technik, Notfälle, Lebensmittel. Es gibt verschiedene Risikostufen und Eintrittswahrscheinlichkeiten, doch so unwahrscheinlich ein Risiko auch sein

	<p>kann. „Im Gegensatz zu Hotels unterliegen <i>Airbnb-Unterkünfte</i> keinen besonderen Sicherheitsregularien. <i>Airbnb</i> appelliert zwar an seine Vermieter, Sicherheitsstandards einzuhalten. Überprüft wird das aber nicht.“ [Bakir, 2015]. Während es professionelle Fotografen gibt die das Unternehmen zu manchen Unterkünften schickt, um diese auf schöneren Bildern festzuhalten, fehlen Sicherheitsprüfer, die die Unterkunft kontrollieren ehe sie vermietet wird. So stellt sich die Frage, ob nun die Investition in einen professionellen Fotografen wichtiger ist oder die Investition in einen Sicherheitsprüfer.</p>	<p>mag, muss es dennoch beachtet werden. Mit der Planung und Umsetzung von Sicherheitsvorkehrungen sollen Risiken vermieden oder vermindert werden. Es geht nicht nur darum, dass das gesamte Hotel mit Feuermeldern ausgestattet ist oder Aufzüge nur von Hotelgästen benutzt werden können. Sondern auch um Arbeitssicherheit, wie beispielsweise eine Unfallversicherung oder das allgemeine Arbeitsgesetz. Gäste wissen, dass sie sich in einem sicheren Umfeld befinden, dass sich die Hotels immer neuen Tests unterziehen müssen und ihnen die kompetenten Hotelangestellten in Notfallsituationen mit Hilfe zur Seite stehen.</p>
Service	<p>Bei <i>Airbnb-Unterkünften</i> gibt es keinen Service, außer der Vermieter selbst nimmt für seine Unterkunft einen Service, wie zum Beispiel eine Haushälterin, in Anspruch. Zwar gibt es in der Regel kein Restaurant, einen Zimmerservice oder einen Mitarbeiter, der die Bettlaken in Schwanenform auf der Matratze ausbreitet, doch das ist auch nicht der Gedanke, den man bei der Buchung einer <i>Airbnb-Unterkunft</i> hat. Es geht nicht darum, den gleichen Service, den man auch im Hotel genießt, zu erhalten. Vielmehr geht es darum, in privaten Unterkünften wie im eigenen Zuhause zu leben und den Aufenthalt wie ein Einheimischer zu erleben.</p>	<p>Die Hotels der <i>MOHG</i> sind besonders für ihren exzellenten Service bekannt, wie Gäste selbst berichten. Auf Webseiten wie https://www.tripadvisor.de können Gästekommentare und Gästebewertungen recherchiert werden, die in den meisten Fällen äußerst positiv sind. <i>Service from the heart</i> lautet das Motto der <i>MOHG</i>. Das bedeutet, dass den Gästen nur das Beste geboten und mit auf den Weg gegeben wird. Zu ahnen was der Gast möchte, ehe er es selbst ausgesprochen hat, nur die besten Produkte zu verwenden, mit den schönsten Designs ausgestattet zu sein und in den besten Gegenden den Standort zu haben zählt zu dem beliebten Serviceangebot der <i>MOHG</i> dazu.</p>

Tabelle 3: Direkter Vergleich von Airbnb und MOHG, eigene Darstellung

5.2 Differenzierung der Mandarin Oriental Hotel Group gegenüber dem Wettbewerb

Die Konkurrenten der *MOHG* sind Hotels, die ebenfalls zur Luxuskategorie gehören wie unter anderem *Shangri-La Hotels*, *Four Season Hotels*, *The Peninsula Hotels* oder auch *The Ritz Carlton Hotels*. Jedes *Mandarin Oriental Hotel* beschreibt ihre Konkurrenz als die anderen Luxushotels der Destination. Zwar zählt *Airbnb* hier noch nicht hinzu, doch man kann besonders in der Hotellerie nie wissen was in der Zukunft geschehen wird, sodass die Hoteliers auf alles vorbereitet sein müssen. Für die klassische Hotellerie, zu welcher die *MOHG* nicht zählt, besonders im Drei- und Vier-Sterne-Segment und auch im unteren Fünf-Sterne-Segment kann man *Airbnb* bereits als Konkurrenz betrachten. In diesen Kategorien zahlen die Gäste durchschnittliche Übernachtungsraten, bei welchen in den meisten Fällen das Frühstück inklusive ist. In einem Luxushotel wie beispielsweise dem *Mandarin Oriental, Munich*, wo die durchschnittliche Rate für ein Standardzimmer 500 Euro pro Nacht beträgt, genießen die Gäste einen Rundumservice. Sie sind gerne bereit weitere 44 Euro für das Hotelfrühstück zu zahlen. Laut Matthias Reicheneder, dem Verkaufsdirektor des *Mandarin Oriental, Munich Hotels*, würden sich Gäste, die in *Mandarin Oriental Hotels* übernachten, nicht für eine luxuriöse *Airbnb* Unterkunft als Alternative entscheiden, da das „Rundum sorglos Paket genau diesen Gästen fehlt. Oftmals auch gerne sehen und gesehen werden wollen, den Service genießen möchten und sich selbst dadurch verwöhnen wollen“ (Experteninterview Matthias Reicheneder). Da genau die die Bedürfnisse der täglichen Arbeit und Serviceleistungen der gesamten *MOHG* ist, ist es besonders wichtig, diesen Standard zu halten. Es ist unbedeutend, wie oft ein Gast in einem bestimmten *Mandarin Oriental Hotel* übernachtet hat, wie oft er bereits in anderen Häusern der *MOHG* untergekommen ist oder welchen Status oder Titel er hat. Jeder Gast der *Mandarin Oriental Hotels* wird mit derselben Aufmerksamkeit, Fürsorge und demselben Respekt behandelt und wie ein anderer. Des Weiteren ist die *MOHG* anderen Hotelgruppen und auch *Airbnb* stets einen Schritt voraus, da sie frühzeitig erkennen wie sich Trends verändern und welche Märkte sich durch ihr großes Potential zu den gefragtsten Destinationen entwickeln werden. Beispiele hierfür sind Südamerika, Mittelamerika und Indien. Die *MOHG* wird außerdem weiterhin auf gezielte Destinationen mit der besten Lage setzen, denn „gesunden Wachstum in den besten und angesagten Metropolen“ (Experteninterview Reicheneder, 2016) zu halten ist eine weitere Schutzmaßnahme der Hotelgruppe. Keine *Airbnb-Unterkunft* wird je die Lage eines *Mandarin Oriental Hotels* haben.

5.3 Ziele der Mandarin Oriental Hotel Group

Die MOHG hat durch ihre Vision bereits ihre Ziele genau formuliert. Original auf englischer Sprache lautet diese Vision: *„To be recognized as the best luxury hotel group in the world, providing exceptional customer satisfaction in each of our hotels. The growth strategy of our group is to successfully operate 11.000 rooms while continuing to expand our presence in major business centers and key leisure destinations.“* Übersetzt bedeuten diese Zeilen wie folgt: „Unser Ziel ist es, flächendeckend als die beste Luxushotelgruppe der Welt erkannt zu werden und dabei eine außergewöhnliche Kundenzufriedenheit in jedem unserer Hotels zu erreichen. Die Wachstumsstrategie unserer Gruppe lautet mit 11.000 Zimmern erfolgreich zu operieren und dabei unsere Präsenz in den wichtigsten Business- und Freizeitzielen zu erweitern.“ Das Ziel ist also neben den anderen Luxushotelgruppen, die es weltweit gibt, hervorstechen und bleibende Eindrücke bei den Gästen zu hinterlassen. Getreu nach dem Motto, dass gute Erfahrungen gerne weitererzählt werden, schlechte Erfahrungen jedoch verstärkt und noch viel eher berichtet werden, muss jeder Aufenthalt eines Gastes der Beste seines Lebens sein. Dies wird nicht nur durch die ausgewählten Standorte und luxuriösen Ausstattungen oder das exzellente Hotelangebot geschaffen, sondern auch durch die leidenschaftliche Arbeit der Hotelangestellten, die in jeder Abteilung wiederzuerkennen ist. Das positive Wachstum zu halten und zu steigern ist an der Planung weiterer Hotels deutlich zu erkennen. Doch auch hier liegt die Betonung auf den wichtigsten Business- und Freizeitzielen. Im Gegensatz zu Hotelketten wie beispielsweise Marriott liegt bei der MOHG kein besonders großes Portfolio im Fokus, sondern ein Portfolio welches sich auf die besten Destinationen beschränkt. Dass man nicht in jeder Stadt und in jedem Land ein *Mandarin Oriental* Hotel entdeckt verstärkt nochmals die Besonderheit und auch die Einzigartigkeit der Luxushotelgruppe. Weitere Ziele sind unter anderem auch, dass sich die Hotelgruppe stets an die Bedürfnisse der Gäste anpassen muss. Den Gästen heutzutage ist es wichtig, dass das Reisen vereinfacht wird, es leichtere und schnellere Reservierungssysteme gibt und kompetente Hotelangestellte sie während ihres Aufenthalts entlasten. Das bedeutet, dass sie keine Arbeiten verrichten müssen und sie für jedes Anliegen einen Ansprechpartner haben. Weiter ist es ein Ziel, immer auf dem neuesten Stand der Trends zu sein wie beispielsweise mit *Social Media* und anderen Marketingmitteln. Durch einen Anstieg in der Oberschicht, der weltweit wahrgenommen wird, reisen nun auch vermehrt jüngere Menschen und verknüpfen diese Reisen mit luxuriösen Hotelunterkünften. Daher ist wichtig, dass auch diese Zielgruppe mit den verschiedenen Marketinginstrumenten angesprochen werden und ihre Aufenthalte in den *Mandarin Oriental* Hotels Angebote bieten, die in ihrem eigenen Interesse liegen. Hierfür entwickeln die *Learning and Development* Abteilungen der einzelnen Hotels, die sich auf Schulungen und Fortbildungen spezialisiert haben, spezielle Trainingseinheiten, in denen das

Hotelpersonal auf neue Trends, technologische oder auch gastronomische Entwicklungen sowie Kommunikationsmanagement geschult werden. Außerdem ist ein Ziel der *MOHG*, dass den einzelnen *Mandarin Oriental* Hotels die Stammgäste enthalten bleiben. Sie sollen aber nicht nur in den bereits oftmals besuchten *Mandarin Oriental* Hotels Gast sein, sondern Fans der Hotelgruppe werden und auch auf Reisen in andere Destinationen die südostasiatische Hotelgruppe den Konkurrenzhotels vorziehen. Es ist Ziel der Hotelgruppe, den Gästen die Gewissheit zu geben, dass jedes Einzelne der 29 Hotels denselben Standard hat und sie denselben beliebten Service erfahren. Da besonders in der Hotelbranche die Konkurrenz stark kämpft liegt hier auch wieder die Betonung auf der These, dass jeder Gast besonders ist und wie ein *VIP* behandelt werden muss. Denn ein an ein anderes Luxushotel verlorener Gast wird auch für die Zukunft ein Verlust sein. Neben dem Erhalt der Stammgäste ist aber auch die Gewinnung von neuen Gästen ein fortwährendes Ziel. Und nicht nur die Begeisterung der Gäste, sondern auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist ein wichtiges Ziel der *MOHG*, da nur zufriedene Mitarbeiter auch gute Mitarbeiter sein können. Den Mitarbeitern ein Umfeld zu schaffen, in welchem sie sich wohl fühlen und gerne arbeiten ist eine Aufgabe, der sich die Manager und das Senior Management täglich neu widmen. So gibt es beispielsweise das sogenannte *MOstay* Angebot, welches Mitarbeitern der *MOHG* erlaubt, in jedem *Mandarin Oriental* Hotel weltweit zu besonderen Mitarbeiterraten zu übernachten. Hier bekommen sie außerdem einen Preisnachlass von 25% für die *Food and Beverage* Abteilungen. Des Weiteren sollen auch besondere Personalevents, Schulungen, internationale *Crosstrainings* und Auszeichnungen, wie die des Mitarbeiters des Monats, das Personal für die täglich harte Arbeit entschädigen und weiter motivieren. *Crosstrainings* sind verschiedene Schulungen, wie beispielsweise Marketingkurse, für deren Teilnahme ausgewähltes Personal in andere *Mandarin Oriental* Hotels reisen darf. Allgemein lässt sich sagen, dass die *MOHG* und auch die einzelnen *Mandarin Oriental* Hotels jeden Tag neue Ziele definieren, um die beste Luxushotelgruppe der Welt zu sein und auch zu bleiben, eine Existenzsicherung für das Unternehmen und die Mitarbeiter zu gewährleisten, die Einnahmen stetig zu erhöhen, die Stellung auf dem Markt auszubauen und die am besten positionierte Luxushotelgruppe der Welt zu sein, das positive Image zu pflegen und ein sicherer und guter Arbeitgeber zu sein.

5.4 Zukunftsaussichten

Denkt man an die Zukunft in der Hotelbranche, so fallen Begriffe, die sich in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Faktoren unterteilen lassen. Bei kurzfristigen Faktoren geht es beispielsweise um die Globalisierung, neue Technologien und das sogenannte *Digitaltainment*. Technologische Entwicklungen sind „für die Hotellerie gut und praktisch, da

Gäste schneller und selbstständiger buchen können“ (Experteninterview Reicheneder, 2016). Es geht um leistungsfähige Suchfunktionen und die Möglichkeit Online-Buchungen durchzuführen (vgl. Medawar, 2016). So ist es nicht mehr notwendig die Reise über ein Reisebüro zu buchen, da auch von Zuhause bequem über den Computer, das Tablet oder sogar unterwegs mit dem Smartphone die Unterkunft gebucht werden kann. Aber auch für das Unternehmen selbst bieten die neuen Technologien neue Möglichkeiten: das effiziente Austauschen von Datenbanken, das Festhalten und Analysieren von täglichen Abläufen oder auch die globale Kommunikation. Zu beachten ist auch, dass sich durch technologische Entwicklungen das Reiseverhalten kontinuierlich kurzfristiger entwickelt, da das allgemeine Reisen durch leichtere und schnellere Reservierungssysteme sowie durch gute Flugverbindungen vereinfacht wird. Das bereits erwähnte *Digitainment* steht für das Internet. Die neue digitale Welt hat zu einem Wandel in der Hotelbranche geführt. Während man früher im Reisebüro anhand der schönsten Katalogbilder das Hotel ausgesucht hat, wird heute kaum noch ein Hotelzimmer ohne vorherige Recherche auf Bewertungsplattformen wie beispielsweise *Tripadvisor* reserviert. „Dies macht aus dem Web eine Schauvitrine und diese zur Grundlage für viele Reiseentscheidungen“ (Koch / Gatterer, 2014). Mittelfristige Faktoren beinhalten unter anderem die Erschließung neuer geografischer Märkte. Hierbei handelt es sich um Märkte, die auf den ersten Blick möglicherweise nicht als die Attraktivsten wirken, tatsächlich aber großes Potential haben. Für die *MOHG* sind beispielsweise Südamerika, Mittelamerika und Indien auf Grund solche Märkte. Bei den langfristigen Faktoren sind die anspruchsvollen Gäste, die genau wissen was sie wollen, die oberste Priorität. Ansprüche und das Konsumverhalten von potentiellen Gästen hängen zwar immer von der wirtschaftlichen Entwicklung ab, dennoch ist klar, dass die Ansprüche und Bedürfnisse steigen, da es auch immer mehr Kettenhotels auf dem Hotellerie Markt gibt und die Vergleichsmöglichkeiten so erhöht werden. Es werden nicht nur Preise und die Lage verglichen, sondern auch das allgemeine Hotelangebot. Jedes Hotel versucht das Angebot stetig zu verbessern und sich von der Konkurrenz abzuheben. Des Weiteren wurde festgestellt, dass Hotelgäste den Begriff „Luxus“ völlig neu definiert haben. Dies hat die Verfasserin in ihren bereits absolvierten Praktika im *Istanbul Marriott Hotel Asia*, *Mandarin Oriental, Munich* und *Mandarin Oriental, Hong Kong* selbst erfahren. Es geht nicht mehr ausschließlich um die luxuriöse Ausstattung mit beispielsweise Kronleuchtern in jedem Hotelzimmer oder um die Anzahl der Sterne im Restaurant. Vielmehr geht es den Gästen heutzutage darum, dass ein Ort der Erholung geschaffen wird, der sich dennoch wie ein zweites Zuhause anfühlt. Die Menschen möchten wahrgenommen und verstanden werden. Die Übernachtung in einem Luxushotel soll nicht nur ein bequemes Bett und eine große Dusche bieten, sondern auch Erlebnisse schaffen, die nicht schnell vergessen werden. Zu beachten ist hierbei auch, dass sich das Reiseverhalten kontinuierlich kurzfristiger entwickelt, da das allgemeine Reisen vereinfacht wird durch gute Flugverbindungen sowie leichtere und schnellere Reservierungssysteme. Ist die Rede von Luxus, so denken viele Menschen an eine nicht vorhandene Nachhaltigkeit. Denn ein luxuriöses Leben in einem luxuriösen

Umfeld kann in den meisten Fällen keinen „verantwortungsvollen Umgang mit den Produktionsfaktoren“ (Freyberg, 2014, S.10) bedeuten. Doch genau das sieht die *MOHG* als Herausforderung an. Angestrebt durch die Möglichkeit der Welt zu beweisen, dass die Hotelgruppe Wert auf Nachhaltigkeit legt, haben es einzelne *Mandarin Oriental* Hotels bereits mehrfach geschafft für ihr Umweltbewusstsein mit Nominierungen und Preisen ausgezeichnet zu werden. Ein Beispiel hierfür ist das *Mandarin Oriental, Las Vegas* Hotel, welches 2009 eröffnet wurde und mit dem LEED Gold Preis, der für umweltfreundliches, ressourcenschonendes und nachhaltiges Bauen steht, geehrt wurde (vgl. Fabulous Las Vegas, 2016). Bei dem Trendbegriff *Regiofair*, der auch für die Hotellerie von Bedeutung ist, geht es nicht etwa um eine regionale Messe, sondern um das Bewusstsein für die Region. Die heutige Alltagswelt wird stetig globaler, mobiler und digitaler, sodass reale und sinnliche Erfahrungen immer mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Freyberg, 2014, S.72). Das bedeutet, dass Hotelgäste auch in Zukunft in einem natürlichen Umfeld Urlaub machen wollen werden. In und auch von Hotels werden die Menschen immer ein wenig mehr erwarten, da sie die Knotenpunkte des Zeitgeists symbolisieren (vgl. Freyberg, 2014, S.72). Sehnsüchte und Wünsche in Bezug auf die Reisebranche werden daher in Zukunft unter anderem verantwortungsbewusster Tourismus, ökologisches Bauen und auch regionale Produkte sein. Neben diesen bereits genannten Punkten, die bei der Beschäftigung mit der Zukunft auftauchen, gibt es aber auch weitere Trendfelder, die bei der Entwicklung von Hotels eine Rolle spielen werden. Diese Trends sind unter anderem *Future Health*, *Streaming Places* und *De-Touristification*, welche die Verfasserin im Folgenden übersetzen und genauer erläutern wird. Bei dem Begriff *Future Health* geht es um das Gesundheitsbewusstsein der Menschen, welches bereits ein aktuelles Thema ist und in der Zukunft von noch größerer Bedeutung sein wird. Das Konzept des Hotels als Heilstätte bedeutet, dass die körperlichen, emotionalen und geistigen Lebenskompetenzen gesteigert werden sollen (vgl. Freyberg, 2014, S.72). Dieser Gedanke bietet Raum für neue Angebote, die über die ursprünglichen Wohlfühlfaktoren und die Erholungskultur hinausgehen. Das nächste Trendfeld, *Streaming Places*, hat die Verfasserin bereits mit der These, dass der Begriff Luxus neu definiert wurde, teilweise behandelt. Es geht um die „Sehnsucht nach Orten, an denen man als Mensch auf- und durchatmen kann, an denen unsere Sinne nicht ständig in Anspruch genommen werden“ (vgl. Freyberg, 2014, S.93) der heutigen multioptionalen und urbanen Gesellschaft einen Moment der Ruhe und der Konzentration zu finden wird zur Sehnsucht, auf welche Hotels mit neuen Konzepten und tiefem Verständnis reagieren werden müssen. Privatsphäre gilt heutzutage als seltenes Gut, was die *MOHG* mit seinen Luxushotels versucht den Gästen zu ermöglichen. Mit *Private Dining Rooms* in den Hotelrestaurants, *Spa-Suiten* und allgemein großzügig gestalteten Hotelzimmern hat es die Hotelgruppe geschafft die Hotels in Orte zu verwandeln, in denen „beruhigende Konzentration, befreiende Konzentration oder entspannte Faszination die Atmosphäre prägen“ (vgl. Freyberg, 2014, S.93). Das letzte Trendfeld, *De-Touristification*, drückt genau das aus, was das Unterkunftsportal *Airbnb* seinen Nutzern vermittelt: Kein Tourist zu sein, von der

echten Welt nicht ausgeschlossen zu werden und aus der typischen Tourismusindustrie auszusteigen. Reisende wollen schon heute und besonders verstärkt in der Zukunft als Reisende wahrgenommen werden und nicht als Touristen (vgl. Freyberg, 2014, S.114) geht nicht darum, wohin man reisen möchte, sondern vielmehr darum, was man erleben möchte und was man tut, um sich selbst zu erfüllen (vgl. Freyberg, 2014, S.114).

Betrachtet man all diese Begriffe, Thesen und Trendfelder genau, so erschließt sich, dass der Reisende oder der Hotelgast der Zukunft kein Tourist ist, sondern „ein Mensch mit sehr differenzierten Bedürfnissen und Motiven“ (Freyberg, 2014, S.114).

Für die allgemeine Entwicklung der Hotellerie lässt sich abschließend sagen, dass zwischen den Jahren 2013 und 2014 die Umsätze in der Hotellerie um 3,1% gestiegen sind. Dies ist besonders erfreulich, wenn bedacht wird, dass fünf beziehungsweise sechs Jahre zuvor Airbnb gegründet wurde und die Hotelbranche es dennoch geschafft hat positive Umsätze zu generieren und diesen sogar jährlich zu steigern. Diese Umsatzsteigerung lässt sich auf den Zuwachs von Geschäftsreisenden zurückführen, die besonders für die *MOHG* eine wichtige Zielgruppe sind - Für Airbnb hingegen nicht. [vgl. Dietrich 2016 <https://www.discavo.de/magazin/zimmer-teilen-statt-tourismus-ist-airbnb-die-zukunft-im-tourismus/> 05.06.16 17:28]

6 Handlungsempfehlung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchungen zusammengeführt, um die Forschungsfrage wie sich die Luxushotellerie am Beispiel der *MOHG* vor einer Konkurrenz wie *Airbnb* schützen kann, zu beantworten.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde deutlich, dass *Airbnb* aus der Sicht des Gastes Mehrwerte liefert und auch die Vermieter, durch die Einnahme monetärer Quellen, Profite machen. Das Unterkunftsportal geht mit seinem unternehmerischen Auftreten, den Marketinginstrumenten oder dem simplen Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Community, mit den Trends der heutigen Zeit mit. Dem Angebot, weltweit die verschiedensten Arten von Unterkünften mieten zu können, steht eine enorme Nachfrage gegenüber. Die Onlineplattform hat sich so erfolgreich auf dem Markt etabliert, sodass ein Einbremsen der Nachfrage nicht möglich ist. Was die *MOHG* tun muss, um *Airbnb* in der Zukunft nicht als Konkurrent ansehen zu müssen, ist die Frage der vorliegenden Bachelorarbeit gewesen.

Um Antworten auf diese Frage zu finden musste sich die Verfasserin zunächst intensiv mit beiden Unternehmen beschäftigen. Es ging darum, das Angebotsportfolio von *Airbnb* und der *MOHG* aufzulisten, die Zielgruppe der beiden Unternehmen zu analysieren, die angewandten Marketingstrategien zu untersuchen und einen direkten Vergleich der beiden Unternehmen darzustellen. Schon zu Beginn der Auseinandersetzung mit diesen fiel auf, dass *Airbnb* und die *MOHG* nicht dieselben Kernzielgruppen haben. Zwar gibt es die Gemeinsamkeit des Reisens als Leidenschaft, jedoch sind die Reisen der *Airbnb*-Nutzer und die der *Mandarin Oriental Fans* unterschiedlich. Während es bei *Airbnb* hauptsächlich darum geht, in authentischen Nachbarschaften zu wohnen und ein Teil dieser zu sein, genießen Gäste der *Mandarin Oriental Hotels* die nicht zu übertreffenden Lagen der Hotels und den Service. Auch das jeweilige Angebotsportfolio weist nur wenige Gemeinsamkeiten auf. Weltweit gibt es nur sechzehn Länder, in denen es sowohl *Airbnb*-Unterkünfte als auch mindestens ein *Mandarin Oriental Hotel* gibt. Auch wenn in Zukunft noch weitere *Mandarin Oriental Hotels* gebaut und eröffnet werden und auch *Airbnb* noch weiter verbreitet sein wird, so wird es dennoch nicht zu viele gemeinsame Destinationen im Angebotsportfolio geben. Was das Marketing der beiden Unternehmen betrifft, so ist aufgefallen, dass *Airbnb* besonders kreativ und erfolgreich mit den angewandten Strategien ist. Auf der einen Seite sprechen sie genau ihre Zielgruppe an, auf der anderen Seite schaffen sie es jedoch gleichzeitig die gesamte Welt zu erreichen, da sie nicht nur im Internet vertreten sind und Werbung machen, sondern auch Kampagnen schalten, die im TV übertragen werden. Das Übernachtungsnetzwerk ist nicht nur modern und innovativ, sondern vermittelt den Verbrauchern auch ein Gemeinschaftsgefühl. Die Kommunikation, der Aufbau der Website, die Videos und alle anderen Marketingmodule sind sehr persönlich und wirken jung und ausgelassen. *Mandarin Oriental Hotels*

hingegen sind mit ihrem Marketing eher traditionell und seriös. Sie sind auf allen wichtigen sozialen Netzwerken vertreten und versuchen immer mehr sich den Trends von Heute anzuschließen. Dennoch gibt es einige Dinge, welche die *MOHG* und alle anderen Luxushotelgruppen dieser Welt verbessern könnten, wie beispielsweise eine ausgeprägtere Verwendung von neuen Technologien. Es gibt bereits Hotelketten, die in Bezug auf die Klassenkategorie unter der *MOHG* liegen, die Ideen entwickelt haben, wie auch sie noch moderner und unkomplizierter wirken können, obwohl sie traditionelle Hotels führen. So ließ die Hotelkette *Marriott* zum Beispiel *Apps* für Smartphones entwickeln, mit denen sich Gäste online im Hotel einchecken können. Gäste der *Marriott* Hotels laden sich diese *App* gerne auf ihre *Smartphones*, da sie wissen, dass sie so das Einchecken an der Rezeption umgehen können. Der größte Konkurrent der *Marriott* Hotelkette, *Starwood*, hat sogar ein System entworfen, welches Gästen ermöglicht mit ihrem *Smartphone* die Tür ihres Hotelzimmers zu öffnen. Der Vorteil dieser Erfindung ist, dass Gäste oftmals ihre Zimmerschlüssel, welche heutzutage die Form einer Kreditkarte haben, vergessen oder verlegen und diesem Problem so ein Ende gemacht werden kann. Des Weiteren können Kosten eingespart werden, da sich die Produktion der Zimmerschlüssel verringert. Solche Ideen und Erfindungen fehlen der *MOHG* noch. Besonders weil die Gäste solcher Luxushotels sich gerne über Warteschlangen an der Rezeption oder nicht funktionierende Zimmerkarten beschweren. Neben der verstärkten Verwendung von neuen Technologien ist es besonders wichtig, dass Luxushotels wie *Mandarin Oriental* mit ihrem Auftreten in der Öffentlichkeit dem Zeitgeist entsprechen. Zwar ist die Hotelgruppe positiv auf *Social Media* vertreten, jedoch gibt es auch hier Verbesserungsmöglichkeiten. *Facebook* ist wohl das bekannteste soziale Netzwerk und ein Muss für jedes Unternehmen. Mit Profilen für jedes einzelne Hotel und einem zusätzlichen Profil für die gesamte Hotelgruppe ist *MOHG* sehr stark auf der Plattform, jedoch scheinen sie andere soziale Netzwerke, die sogar noch moderner sind, zu vernachlässigen. Seit der Erfindung von *Instagram* hat die heutige Gesellschaft besonderes Interesse an Fotografie, Bildbearbeitung und Bilderkollektionen gewonnen. Was auf *Instagram* viel zu sehen ist, wird zum Trend: Mode, Reisen, Rezepte, Architektur, Inneneinrichtung und vieles mehr. Nicht umsonst haben viele Unternehmen aus der Mode- und Reisebranche sowie der Essensindustrie und auch andere Produkthersteller besonders berühmte *Instagram-stars* zu ihren Marketinggesichtern gemacht. In der Marketingszene werden diese als *Influencer* bezeichnet. Das Wort stammt aus dem englischen Sprachgebrauch und beschreibt Menschen, die Andere beeinflussen. Jeden Tag veröffentlichen Menschen Fotos ihrer schönen, außergewöhnlichen oder einzigartigen *Airbnb-Unterkunft* auf der *Instagram App*, was ihre eigenen Abonnenten dazu anregt auch selbst eine *Airbnb-Unterkunft* für den nächsten Urlaub zu mieten. Motiviert für diese Beiträge werden sie dazu von *Airbnb* selbst, da sie die *Instagram* Welt dazu auffordern ihre Beiträge mit dem Titel *#airbnb* zu versehen, um so ihre eigenen Fotos auf dem *Instagramprofil* der Unterkunftsplattform wieder zu finden. Durch das gestiegene Interesse an Fotografie und den Drang danach die eigenen Erfahrungen und den eigenen Besitz mit der Außenwelt zu teilen,

gefällt es Nutzern von *Instagram* und macht sie auch stolz, wenn sie ihre selbst bearbeiteten Fotos auf den Profilen der Unternehmen sehen. Genau hier sollte auch die *MOHG* Arbeit und Kreativität in ihre *Instagramprofile* investieren, da *Instagram* beinahe schon wichtiger geworden ist als *Facebook*. Auch die einzelnen *Social-Media-Kanäle* noch mehr miteinander zu verknüpfen und Beiträge mit Weblinks zu versehen, die auf die anderen Netzwerke führen, ist eine einfache Möglichkeit den Verkehr auf allen Plattformen zu steigern.

Sowohl *Airbnb* als auch die *MOHG* sehen ihre Gäste nicht nur als zahlende Besucher, sondern als Menschen, die etwas erleben möchten und die sich wohlfühlen möchten und diese Erfahrungen gerne in in den von *Airbnb* und der *MOHG* zur Verfügung gestellten Unterkünften machen möchten. Aus eigener Erfahrung kann die Verfasserin berichten, dass das größte Ziel der *MOHG* ist für die Gäste ein *Home away from home* zu schaffen. Das bedeutet ein Zuhause zu bieten, welches tatsächlich weit entfernt vom eigenen Zuhause ist. An diese Motivation wird das Personal jeden Tag erinnert, jedoch wird es zu wenig nach Außen kommuniziert, das heißt an die Welt außerhalb des Hotelgebäudes. Es spricht für die Hotelgruppe, dass die Mitarbeiter mit diesem Ziel für die tägliche Arbeit motiviert werden und dass das Wohlergehen der Gäste den Hotels so am Herzen liegt. Es könnte jedoch auch das Image der gesamten *MOHG* verbessern würde es mehr nach Außen kommuniziert werden, da es genau das ist wie Hotelgäste heutzutage den Begriff Luxus definieren. Um sich vor Unternehmen wie *Airbnb* zu schützen sollten die Mandarin Oriental Hotels damit beginnen, der Gesellschaft mehr von ihren *Soft Skills*, also ihren sozialen Kompetenzen, zu präsentieren. Das Unternehmen *Airbnb* ist ein Meister darin, menschliche Momente zum Ausdruck zu bringen und das Produkt durch Emotionen zu verkaufen.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die *MOHG Airbnb* nicht als Konkurrenten ansehen muss, da die beiden Unternehmen in erster Linie zu unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Die Menschen, die in *Mandarin Oriental Hotels* Urlaub machen oder auf Geschäftsreisen in den Hotels der südostasiatischen Hotelgruppe unterkommen, würden nicht auf eine *Airbnb-Unterkunft* abweichen. Aber auch wenn die *MOHG* von der Unterkunftsplattform keine Konkurrenz zu befürchten hat, so kann die Luxushotelgruppe dennoch von *Airbnb* lernen in Sachen modernes Marketing, Verbreitung von Emotionen und Kreativität. Zwar hat die *MOHG* mit ihren einzelnen Hotels einen festen Kundestamm, langjährige Stammgäste und akquiriert auch immer Neukunden für ihr Unternehmen. Ein *Mandarin Oriental* Hotel muss keinen Fehler gemacht haben, der einen Gast verärgert hat – Es kann ein anderes Luxushotel der Stadt sein, dass im Internet besser vertreten war, sodass Gäste verloren gehen können. Für jeden Lebensbereich gibt es so viele Auswahlmöglichkeiten, sodass der Begriff Loyalität in der Zukunft immer weniger von Bedeutung sein wird. Genau deshalb würde sich auch ein regulärer Gast eines

Mandarin Oriental Hotels eventuell auf ein anderes Luxushotel einlassen. Luxushotelgruppen sind in der Regel alle sehr ähnlich. Sie unterscheiden sich möglicherweise ein wenig im Service oder im Design, doch sind sie meist traditionell und eher konventionell. Schlussfolgernd kann erörtert werden, dass die *MOHG* keine Konkurrenz von *Airbnb* zu befürchten hat, die Hotelgruppe sich jedoch, die von der Unterkunftsplattform gewonnene Inspiration zu ihrem eigenen Vorteil nutzen kann, um sich so von den anderen Luxushotemarken abgrenzen zu können.

Literaturverzeichnis

AMERSDORFFER, Daniel: Social Web im Tourismus. Strategien – Konzepte – Einsatzfelder. Berlin Heidelberg 2010, S. 6 ff.

FREYBERG, Burkhard von / GRUNER, Prof. Dr. Axel / HÜBSCHMANN, Manuel: *Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor in Hotellerie & Gastronomie*. Stuttgart 2014

FREYBERG, Burkhard von / ZEUGFANG, Sabrina: *Strategisches Hotelmanagement*. Herausgegeben in Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2014.

HETTLER, Prof. Dr. Uwe: *Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. München 2010.

Perrez, Steven: Airbnb: Das inoffizielle Handbuch. Cancun, 2016.

REICHENEDER, Matthias: *Experteninterview*. München, 2016.

WISSMATH, Robert: Sharing: Budgetmärkte in der digitalen Welt. Berlin 2015.

Internetquellen

BAKIR, Daniel: *Tod auf der Schaukel. Tut Airbnb genug für die Sicherheit?* Herausgegeben im Stern, 2015. Zugriff am 20.05.2016. <http://www.stern.de/wirtschaft/news/tod-im-airbnb--tut-die-firma-genug-fuer-die-sicherheit--6546862.html>

BAUMGÄRTEL, Tilman: Sharing Economy – Teile und Verdiene. Zugriff am 13.05.2016. <http://www.zeit.de/2014/27/sharing-economy-tauschen>

BAUMGÄRTEL, Tilman: Sharing Economy – Teile und Verdiene. Zugriff am 04.05.2016. <http://dasnetz.online/teile-und-verdiene/>

BENDEL, Prof. Dr. Oliver: Sharing Economy. Zugriff am 04.05.2016. http://www.focus.de/finanzen/news/urlaub-mal-anders-was-gaeste-wissen-muessen_id_3784339.html

BRITSCH, Annika: Airbnb – Rechtliche Probleme im Zusammenhang mit der Vermietung von Privatunterkünften über das Internet. Zugriff am 13.05.2016. https://www.anwalt.de/rechtstipps/airbnb-rechtliche-probleme-im-zusammenhang-mit-der-vermietung-von-privatunterkuenften-ueber-das-internet_050627.html

DIETRICH, Antje: Zimmer teilen statt Hotel – Ist Airbnb die Zukunft im Tourismus? Zugriff am 05.06.2016. <https://www.discavo.de/magazin/zimmer-teilen-statt-tourismus-ist-airbnb-die-zukunft-im-tourismus/>

DÖRR, Julian / GOLDSCHMIDT, Nils: Share Economy. Vom Wert des Teilens. Zugriff am 06.05.2016. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/share-economy-vom-wert-des-teilens-13990987.html>

Fabulous Las Vegas: *Mandarin Oriental Las Vegas*. Zugriff am 01.06.2016. <http://www.fabulous-vegas.de/hotels/mandarin-oriental-las-vegas>

GOLDMANN, André: Was ist eigentlich SEO? Zugriff am: 22.05.2016. <https://www.121watt.de/seo/was-ist-seo/>

HENZE, Hendrik: Google Ranking verbessern. 203 Faktoren, die Ihr Ranking beeinflussen. Zugriff am: 20.05.2016. <https://www.hewo-internetmarketing.de/google-ranking-faktoren/>

HUNFELD, Frauke / LEMM, Karsten: Uns hat niemand ernst genommen. Zugriff am 03.04.2016 <http://www.stern.de/wirtschaft/news/airbnb-gruender-bleharczyk--uns-hat-niemand-ernst-genommen--3902310.html>

Ironshark: *Was ist Pay per Click Marketing?* Zugriff am 22.04.2016. <http://www.ironshark.de/was-ist-pay-per-click-marketing>

KUHN, Johannes: Warum Zimmer für Airbnb nur der Anfang sind. Zugriff am 05.05.2016. <http://www.sueddeutsche.de/digital/renoviertes-internet-portal-warum-zimmer-fuer-airbnb-nur-der-anfang-sind-1.2050597>

KOCH, Matthias, GATTERER, Harry: *Hotel der Zukunft. Die wichtigsten Trendfelder für die österreichische Hotellerie*. Herausgegeben von Zukunftsinstitut Österreich, 2014, Zugriff am 01.06.2016. https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/workbook-hotel-der-zukunft-2014.pdf

MEDAWAR, Antoine: *Die Zukunft der Hotellerie*. Zugriff am 01.06.2016, http://www.amadeus.com/at/documents/aco/at/Amadeus_Die%20Zukunft%20der%20Hotellerie_DE.pdf

MOHG: Mission & Guiding Principles. Zugriff am 01.05.2016. <http://www.mandarinoriental.com/about-us/mission/>

MOHG: Senior Management. Zugriff am 01.05.2016. <http://www.mandarinoriental.com/about-us/senior-management/>

OLDERDISSEN, Bernadette: Couchsurfing: So können Sie auf Reisen umsonst übernachten. Zugriff am 26.04.2016. <http://www.experto.de/reisen/couchsurfing-so-koennen-sie-auf-reisen-umsonst-uebernachten.html>

Schmidt: Holger: „Wir bieten Craigslist auch in deutscher Sprache an“. Zugriff am 17.05.2016. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/craigs-list-billiger-als-kostenlos-geht-nicht-a-380148.html>

SKRABANIA, Lydia: 10 Prozent an Airbnb für 150.000 Dollar? No, thanks! Zugriff am 26.04.2016. <http://www.gruenderszene.de/allgemein/airbnb-verpasstes-investment>

STOLZE, Claudia: Craigs List: Billiger als kostenlos geht nicht Zugriff am: 17.05.2016. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/craigs-list-billiger-als-kostenlos-geht-nicht-a-380148.html>

TRÄGER, Eva-Maria: Interview mit Airbnb-Kreativchef: Wie Gastgeber ihre Wohnung am besten fotografieren. Zugriff am: 17.05.2016. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/craigs-list-billiger-als-kostenlos-geht-nicht-a-380148.html>

WEGERT, Tessa: How Airbnb Is Using Content Marketing to Stay on Top. Zugriff am 20.05.2016. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/craigs-list-billiger-als-kostenlos-geht-nicht-a-380148.html>

Anlagen

Anlagenverzeichnis:

Anlage 1: **Mission und Vision der *MOHG***

Anlage 2: **Unternehmensgeschichte der *MOHG***

Anlage 3: **Begriffserklärung *delight***

Anlage 4: **Die 11 Säulen der *MOHG***

Anlage 1: Mission und Vision der MOHG

I. Our Company

MOHG Mission

Our mission is to completely delight and satisfy our guests.
We are committed to making a difference every day;
Continually getting better to keep us the best"

MOHG Vision

"To be recognized as the best luxury hotel group in the world, providing exceptional customer satisfaction in each of our hotels. The growth strategy of our Group is to successfully operate 11000 rooms while continuing to expand our presence in major business centers and key leisure destinations around the world."

Guiding Principles

How we
delight our
guests

Teamwork

enthusiasm

highest
quality

under
development

standards
to follow

responsibility

1. **Delighting our Guests:** We will strive to understand our client and guest needs by listening to their requirements and responding in a competent, accurate and timely fashion. We will design and deliver our services and products to address their needs. In fact, we are committed to exceeding their expectations by surprising them with our ability to anticipate and fulfill their wishes.
2. **Working together with colleagues:** We will emphasize the sharing of responsibility, accountability and recognition through a climate of teamwork. By working together as colleagues and by treating each other with mutual respect and trust, we will all contribute to the Group's overall success more productivity than if we worked alone.
3. **Promoting a climate of enthusiasm:** We are committed to everyone at Mandarin Oriental by providing a caring, motivating and rewarding environment. As an industry leader, we are committed to bringing out the best in our people through effective training and meaningful career and personal development, and by encouraging individuality and initiative.
4. **Being the best:** We will be an innovative leader in the hotel industry and will continually improve our products and services. We will seek from our suppliers the highest quality products and services at the best value.
5. **Delivering shareholder value:** We are committed to being a growing company. Our successes will result in investment returns which are consistently among the best in the hotel industry.
6. **Playing by the rules:** We will maintain integrity, fairness and honesty in both our internal and external relationships and will consistently live up to our commitments.
7. **Acting with responsibility:** We will actively participate in the improvement of the environment, just as we will be responsible members of our communities and industry organizations.

Anlage 2: Unternehmensgeschichte der MOHG

- Company Information

Company History**How our company began:**

1963 - Our flagship hotel opened as the "Mandarin".

How MOHG was formed:

1974 - The Mandarin International Hotels LTD. company was formed. In this year The Company acquired 49% of The Oriental Hotel, Bangkok.

1985 - The Mandarin Oriental Hotel Group was formed by combining both names of the Mandarin Hotel, Hong Kong; and The Oriental Hotel, Bangkok.

Where MOHG is Incorporated and on what stock exchanges it is listed:

1985 - The parent company, Mandarin Oriental International Limited was incorporated in Bermuda, listed on the London, Singapore and Bermuda stock exchanges.

The history behind our Fan Logo:

It was launched in 1987 when the Mandarin Oriental Hotel Group was listed on the Hong Kong Stock Exchange. It represents the Group's Luxurious elegant image, and yet still reflective of each hotel's local charm. MOHKG's fan is in fact an authentic Canton Fan, and the colors symbolize both fortune and prosperity in Chinese tradition.

Anlage 3: Begriffserklärung *delight*Delight

Our mission is to delight our guests and the word “delight” is the perfect acronym for everything that Mandarin Oriental represents.

D: Distinctive; A unique collection of individual hotels and resorts from the elegant charm of 19th century London to the futuristic architecture of Miami’s art deco style.

Mandarin Oriental Hotels and resorts are unique in style and design. Each property has its own distinctive flair and charm, while guests are assured unparalleled warmth and hospitality in every destination.

E: Exotic; The magic of the orient, with a sense of place. Reflective of local culture and style, each hotel has a strong sense of place while oriental touches provide a warm and inviting atmosphere.

L: Lively; A place with energy and momentum. Creating experiences of exceptional quality, Mandarin Oriental hotels and resorts are vibrant, popular places from which to enjoy the best in life.

I: Imaginative. Innovative designs and services to excite and entertain. Chic and spacious with innovative architecture, interiors and original art, Mandarin Oriental welcomes guests with impeccable surroundings and creative spaces.

G: Guest centred; A service that’s personal, passionate and surprising. With our oriental beginnings, highly personalized service comes naturally to us. Our aim is to delight and surprise you on every occasion, and to constantly welcome you back to the warmth that is Mandarin Oriental.

H: Harmonious; Caring service combined with special touches. We welcome you with the utmost in personal attention and create a harmonious and holistic environment to ensure total relaxation and enjoyment. Distinctive charm and hospitality is provided in elegant and immaculate surroundings.

T: Time giving; A place which gives times to enjoy, relax and reflect. Swimming with dolphins in Hawaii, languishing by a pool in Florida, watching the breakers in Bermuda, Mandarin Oriental aims to give you the time to experience life and all its pleasures.

perfect "on the dot"

*↓
luxury.*

Anlage 4: Die 11 Säulen der MOHG

memorize word by word

Pillars

1. We will constantly act in a manner which reflects our mission, vision and values, and be ever mindful of our Oriental heritage
2. We will warmly engage all guests by natural use of their names and through friendly gestures, smiles, and eye contact
3. We will carefully watch and listen to each guest so that we can understand and anticipate their needs, and respond in a timely manner
4. We will maintain an alert posture so that we can proactively and respectfully acknowledge guests and fellow colleagues, even when passing by, offering assistance when needed
5. We will take ownership of each guest request or need to ensure that guests do not have to repeat themselves
6. We will never say "no" to a guest, but offer alternative solutions
7. We will record guest preferences in order to surprise and delight our guests and ensure that their preferences are acted upon appropriately whenever possible
8. When directing guests around the hotel, we will always at least partly escort them, never simply pointing
9. We will answer telephones before the fourth ring, and always speak calmly and clearly
10. When talking with guests by telephone, we will ask permission before placing guests on hold, announce to whom they are being connected, and always allow the guest to be the one to end the call
11. We will listen to guest complaints calmly and sincerely, apologise for any inconvenience, agree upon an action which will follow, and ensure the action occurs

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname